



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OHJELMAJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ALUEKEHITYSOHJELMISSA

Tampereen kaupungin projektimalli

Kirsti Toivonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Teknologiaosaamisen johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Teknologiaosaamisen johtaminen, Ylempi AMK

TOIVONEN KIRSTI:

Ohjelmajohtamisen kehittäminen aluekehitysohjelmissa
Tampereen kaupungin projektimalli

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2018

Tampereen kaupungilla otettiin kahden vuoden aikana käyttöön projektimalli, salkku-malli ja ohjelmajohtamisen malli sekä perustettiin projektitoimisto. Projektimallin sovel-tamista täsmennetään ja ohjeistusta täydennetään saatujen kokemusten avulla. Opinnäy-tetyön tavoitteena oli tunnistaa mitä muutos- ja kehittämistarpeita ohjelmajohtamisen oh-jeen soveltamisessa ja ohjeessa on. Tarkasteluun otettiin Viiden tähden keskusta –oh-jelma ja Hiedanrannan kehitysohjelma. Opinnäytetyö toteutettiin havainnoivana tutki-muksena kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tutkimusotteella.

Opinnäytetyön aluksi selvitettiin projektitoimiston projektiasiantuntijoiden ja ohjelma-johdon näkemyksiä ja kävi ilmi, että projektimallin ja ohjelmajohtamisen käytäntöjen käyttöönotto ja jalkautus ovat vasta hyvin alkuvaiheessa. Nykytilan arvioimiseksi tarkas-teltiin miten aluekehitysohjelmissa noudatetaan kaupungin omaa ohjelmajohtamisen oh-jetta. Todettiin, että määrittelyt, dokumentointi ja tehdyt toimenpiteet eivät kummassa-kaan ohjelmassa olleet vielä ohjelmajohtamisen ohjeen mukaisia. Organisaation kannalta tarkasteltuna voitiin kuitenkin todeta, että edellytykset projektikyvykkyyden kasvattami-selle ovat olemassa, koska projektimalli on määritelty, ohjeistus on olemassa, projektitoi-misto on perustettu ja salkunhallintaan tarvittavat työkalut on otettu käyttöön.

Kehittämistoimenpiteinä toteutettiin Hiedanrannan kehitysohjelman ositus, laadittiin osi-tukseen perustuva etenemissuunnitelma ja perustettiin operatiivinen ohjausryhmä. Hiedanrannan johtamista täsmennettiin osituksen mukaisten ryhmien kokouskäytännöillä ja työryhmien työskentelyä tukemaan otettiin käyttöön uusia työkaluja. Molemmat ohjel-mat vietiin projektisalkkuun ja niiden talouden seuranta ja raportointi täsmennettiin osi-tuksen mukaiseksi.

Ohjelmajohtamisen mallissa tunnistettiin kehittämistarpeita erityisesti laadunhallinnassa, resurssienhallinnassa, riskienhallinnassa ja tiedonhallinnassa. Ohjelmasuunnitelman au-ditoinnilla voitaisiin varmistaa, että ohjelmalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle on luotu riittävät edellytykset. Kaikkien ohjelmissa mukana olevien koulutusta pitäisi lisätä.

Johtopäätöksinä todettiin, että ohjelman määrittely- ja suunnitteluvaiheessa ohjelman laa-juus ja vastuunjako ohjelman ja linjaorganisaation välillä tulee määritellä hyvin. Jos oh-jelmajohtamista ylipäättään halutaan soveltaa, sille pitää olla ylimmän johdon tuki.

Asiasanat: ohjelma, ohjelmajohtaminen, projekti, projektijohtaminen, projektisalkku

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Strategic Leadership of Technology-Based Business

TOIVONEN KIRSTI:

Development of Programme Management in Regional Development Programmes
Project Management Framework of City of Tampere

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 2 pages
May 2018

A new project management framework was introduced within only two years in the city of Tampere. It consisted of project management, project portfolio management and programme management. Also a project management office was founded. Aim was that the application of the framework and the guidance will be clarified and complemented by the experience gained. The objective of this study was to gather information about development needs in programme management framework through two development programmes; Viiden tähden keskusta and Hiedanranta. This study was carried out as a observational research using methods adapted from qualitative research.

From the beginning it was quite clear that the application of project management framework was at its very early stage. The first action was to go through how the guidance was observed within these two programmes. The finding was that definitions, documentation and the measures taken were not yet in accordance with the program management guidelines. On the other hand it seemed that the premises for the improvement of the project maturity existed.

As for the improvement measures Hiedanranta development programme was divided into components and based on that the general roadmap was elaborated. An operational steering group was established and new tools and practices were introduced in order to support co-operation. A portfolio management tool was introduced in both programmes.

It was recognized that quality, resource, risk and information management needed to be developed further in the framework and the guidance. By auditing the programme plan it could be ensured that the conditions for achieving the objectives existed. There should be more training for all involved in programs.

The findings indicate that during the initiating and planning phases of the programme an interface for both programme and regular organization should be carefully defined. If the programme management is chosen to be applied, there should be full support of senior managers of the city.

Key words: programme, programme management, project, project management, project portfolio

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	8
2.1	Työn rajausta ja rakenne.....	9
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	9
3	TARKASTELTAVAT ALUEKEHITYSOHJELMAT	12
3.1	Viiden tähden keskustan kehitysohjelma.....	13
3.2	Hiedanrannan kehitysohjelma.....	15
4	PROJEKTITOIMINNAN YLEISET STANDARIDIT JA MALLIT	17
4.1	ISO-standardit	17
4.2	PMBOK	19
4.3	PRINCE2	19
4.4	MSP	19
4.5	ABC Projektimalli	20
5	PROJEKTITOIMINNAN ARVIOINTI.....	21
5.1	Projektitoiminnan kypsyystason arviointityökalut	21
5.2	Kypsyystasomallien soveltaminen projektitoiminnan kehittämisessä.....	23
5.3	Henkilöstön projektiosaamisen todentaminen	24
6	PROJEKTITOIMINNAN VIITEKEHYS KUNNISSA.....	27
6.1	Projektitoiminnan eri muodot kunnissa	28
6.2	Projektitoiminnan organisointi	30
6.3	Projektien ja ohjelmien rahoitus	31
6.4	Projektiosaamisen tila kunnissa	32
7	TAMPEREEN PROJEKTIMALLI.....	33
7.1	Projekti Tampereen projektimallin mukaan.....	33
7.2	Projektiisalkku	34
7.3	Projektitoimisto.....	35
7.4	Projektiverkosto	35
8	TAMPEREEN OHJELMAJOHTAMISEN MALLI.....	36
8.1	Ohjelmajohtamisen ohje	37
8.1.1	Ohjelma ja kehitysohjelma.....	37
8.1.2	Ohjelman päävaiheet.....	38
8.1.3	Ohjelman organisointi, roolit ja vastuut.....	39
9	OHJELMAJOHTAMISEN NYKYTILA.....	40
9.1	Projektimallikysely 2016	40
9.2	Ohjelmataso	42
9.2.1	Viiden tähden keskusta	45

9.2.2 Hiedanrannan kehitysohjelma.....	47
9.3. Ohjelman omistaja ja ohjausryhmä.....	47
9.4. Talous ja resurssit	48
9.5 Seuranta ja raportointi.....	49
9.5.1 Thinking Portfolio.....	49
9.6. Organisaatiouudistuksen vaikutukset	51
10 TOTEUTETUT KEHITTÄMISTOIMENPITEET	52
10.1 Ositus	52
10.2 Etenemissuunnitelma	53
10.3 Kehitysohjelmien ohjaus.....	54
10.4 Toimenpidekokonaisuuksien vienti projektisalkkuun	55
10.5 Johtamisjärjestelmä.....	56
11 OHJELMAJOHTAMISEN MALLIN KEHITTÄMINEN	58
11.1 Auditointi	58
11.2 Laadunhallinta.....	59
11.3 Resurssien hallinta	60
11.4 Riskienhallinta	60
11.5 Tiedonhallinta	61
11.6 Koulutus	61
12 OHJELMAJOHTAMISEN OHJEEN PÄIVITYSTARPEET	63
13 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	64
LÄHTEET.....	66
LIITTEET	69
Liite 1. Tampereen projektimallin käyttäjäkysely 2016 kysymykset.....	69

1 JOHDANTO

Kuntasektorilla on lähivuosina odotettavissa isoja muutoksia, jos maakuntaudistus toteutuu suunnitellulla tavalla. Kehittämistä tehdään yhteistyössä maakunnan, kuntien, yritysten, tutkimuslaitosten ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken. On todennäköistä, että näitä muutoksia suunnitellaan ja viedään toteutukseen erilaisina ohjelmina ja projekteina.

Tampereen kaupungin toimintamallin uudistaminen aloitettiin vuonna 2015 ja uusi toimintamalli ja organisaatiouudistus tulivat voimaan vuonna 2017. Uudistuksen jälkeen palvelualueita oli entisen neljän sijaan kolme. Uusille palvelualueille valittiin uudet johtajat, jotka vastaavat palveluiden järjestämisestä sekä toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä. Kehittämisohjelmat kuuluvat palvelualueiden johtajien vastuulle. Myös poliittisen päätöksenteon rakennetta uudistettiin ja uudet toimet aloittivat toimintansa vaalien jälkeen kesällä 2017. Samoihin aikoihin (2015 – 2016) kaupunki otti käyttöönsä kaikkia projekteja koskevan projektimallin, projektisalkkumallin ja ohjelmajohtamisen.

Uusien toimintamallien omaksuminen ei käy hetkessä, eikä varsinkaan isossa organisaatiossa, joka on vastikään läpikäynyt isoja rakenteellisia uudistuksia ja henkilövaihdoksia. Kun päätös projektimallin kaikkien eri tasojen ottamisesta käyttöön lähes samanaikaisesti on tehty, pitää miettiä miten projektimalli jalkautetaan ja miten eri osa-alueita kehitetään.

Opinnäytetyössä otettiin tarkasteltavaksi kaksi aluekehitysohjelmaa; Viiden tähden keskustan ja Hiedanrannan kehitysohjelmat. Ohjelmajohtamisen ohjeen täydennys- ja tarkennustarpeita tarkasteltiin näiden kahden aluekehitysohjelman toteutuksesta saatujen kokemusten pohjalta. Tavoitteena oli myös tunnistaa kehittämiskohteet, jotka parhaiten edistävät ohjelmajohtamisen soveltamista yleisemmälläkin tasolla.

Kehittämistehtävä toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusotteella havainnoivana tutkimuksena. Havainnoivaa tutkimusta täydennettiin ryhmähaastatteluilla ja keskusteluilla projektitoimiston asiantuntijoiden ja ohjelmajohtajien kanssa. Samanaikaisesti tämän opinnäytetyön kanssa oli organisaatiossa käynnissä muitakin projektimallin jalkautukseen ja kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Niistä saatuja havaintoja voitiin hyödyntää

opinnäytetyössä ja toisaalta opinnäytetyössä syntyneitä kehittämisajatuksia voitiin ottaa huomioon muissakin kokonaisuuksissa.

Kehittämistehtävän kuluessa kävi selväksi, että ohjelmajohtamisen soveltamisessa organisaatiossa ollaan vielä hyvin alkuvaiheessa. Kehittämiskohteiksi valittiin teemoja, joiden avulla ohjelmajohtamiselle luotaisiin paremmat onnistumisen edellytykset ja tavoitteiden saavuttamista sekä yhteistyön sujuvuutta voitaisiin edistää.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Tampereella projektikäytäntöjä on kehitetty vaiheittain kohti yhtenäistä projektimallia. Projekteja koskeva yhtenäinen ohjeistus otettiin käyttöön ensimmäisen kerran vuonna 2010. Siinä kuvattiin projektitoiminnan keskeiset käsitteet, päätöksentekomenettelyt, projektinhallintaprosessi, projektien talousohjeet ja projektien seurantajärjestelmä. Vuonna 2012 kaupungille perustettiin projektien hallinnan koordinaatioryhmä, jonka tehtävänä oli mm. kehittää kaupungin projektihallinnan käytäntöjä, järjestää koulutusta ja ylläpitää projektiluetteloa. Vuonna 2015 otettiin käyttöön salkkumalli. Samassa yhteydessä laajennettiin projektimallin soveltamisaluetta ja tarkennettiin käsitteitä. Vuonna 2016 projektimalliin lisättiin ohjelmajohtamisen taso ja perustettiin projektitoimisto. (Kuvio 1).



KUVIO 1. Tampereen kaupungin projektimallin kehitys 2010 – 2018.

Yleisesti ajatellaan, että projektikulttuuri kehittyy vaiheittain ja ohjelmajohtamisen käyttöönotto on vuorossa vasta viimeisenä kun muut projektijohtamisen osa-alueet on omakuttu organisaatiossa. Kaupunki otti peräkkäisinä vuosina käyttöön salkunhallinnan ja ohjelmajohtamisen ja samassa yhteydessä projektiohjeistusta uudistettiin. Lähes samaan aikaan ajoittui myös iso organisaatiouudistus, jonka yhteydessä kaikkien kolmen palvelualueen johtajat vaihtuivat ja koko organisaation toimintamallia ja rakenteita uudistettiin voimakkaasti.

Kehittämistehtävänä oli selvittää mitä muutos- ja kehittämistarpeita voidaan tunnistaa Tampereen kaupungin projektimallissa ohjelmajohtamisen ohjeen soveltamisessa erityisesti aluekehitysohjelmien näkökulmasta. Ohjelmajohtamisen ohjeesta julkaistiin ensimmäinen versio vuonna 2016 ja oli oletettavaa, että ohjelmajohtamisen soveltamisesta saatujen kokemusten kautta selviää, miten ohjetta ja koko toimintamallia pitää vielä täydentää. Lähtöoletus on, että ohjelmajohtamisen ohjeistuksen ja menetelmien soveltamisessa on puutteita. Kehittämistehtävän tavoitteena oli tunnistaa kahden tarkasteltavan ohjelman kautta asiakokonaisuudet, jotka parhaiten edistävät ohjelmajohtamisen soveltamista ja käynnistää niissä ensimmäiset kehittämistoimet. Projektimallin mahdolliset tarkennukset kehitysohjelmien osalta on tarkoitus tehdä vuoden 2018 aikana.

2.1 Työn rajausta ja rakenne

Tarkasteluhetkellä oli käynnissä kaksi aluekehitysohjelmaa; Viiden tähden keskustan ja Hiedanrannan kehitysohjelmat. Ohjelmajohtamisen ohjeen täydennys- ja tarkennustarpeita tarkastellaan näiden kahden aluekehitysohjelman toteutuksesta projektimallin käyttöönoton jälkeen saatujen kokemusten pohjalta.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistehtävä toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tutkimusotteella. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä (todellisuutta) ja siihen vaikuttavia tekijöitä (Kananen 2014, 25). Ensin muodostetaan ymmärrys tarkasteltavasta tutkimustehtävästä ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Varsinkin työelämälähtöisissä, käytännön tilanteisiin pohjautuvissa kehittämistehtävissä on usein tavoitteena saada aikaan joku parannus. Tällöin kehittämistehtävällä tuotetaan ratkaisuvaihtoehtoja sekä tietoa valintojen ja päätöksenteon tueksi (Kananen 2014, 20). Laadulliselle tutkimusotteelle on ominaista, että prosessi ei ole suoraviivainen, vaan analysointia tehdään tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Prosessin kuluessa tutkimustehtävää tarkennetaan ja prosessin edetessä nousee esiin uusia kysymyksiä (Kananen 2014, 20–21; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 126–128). Opinnäytetyön tekijän (tutkimuksen metodikirjallisuudessa tutkijan) rooli on erilainen kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuk-

sessä opinnäytetyön tekijän omat arvot, kokemus ja ammattitaito vaikuttavat siihen, miten hän lähestyy tarkasteltavaa ilmiötä. Tutkittavana oli yhteinen käsitys ilmiön (ohjelmajohtaminen) nykytilanteesta ja tutkimuksen tarkoituksena oli löytää siihen parannusehdotuksia.

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin havainnoivaa tutkimusta. Havainnointi voidaan jakaa systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin sen mukaan miten ennalta strukturoitua havainnointi on ja millainen havainnoijan rooli on. Yleistäen voidaan todeta, että systemaattinen havainnointi liittyy kvantitatiiviseen tutkimukseen ja osallistuva havainnointi kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsijärvi ym. 2015, 214–215.)

Havainnoivaa tutkimusta täydennettiin asiantuntijoiden täsmäryhmähaastattelulla ohjelmien kehittämistarpeiden tunnistamiseksi ja tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun. Hirsijärvi & Hurme (2008, 62) kuvaavat käsitettä täsmäryhmähaastattelu ryhmähaastattelun alakäsitteeksi, jolla tarkoitetaan tavallisimmin kuudesta kahdeksaan henkilöä käsittävää asiantuntijoista koostuvaa ryhmää. Ryhmän asiantuntijat valitaan tarkasti ja kutsutaan keskusteluun (Hirsijärvi, Hurme 2008, 62). Asiantuntijoiksi valittiin Tampereen kaupungin projektitoimiston projektiasiantuntijat ja molempien tarkasteltavana olevien ohjelmien johtajat. Asiantuntijuudesta Hyvärinen ym. (2017, 215) toteavat, että se voi olla sidottua henkilön institutionaaliseen asemaan tai se voi olla ammatillisen aseman kautta syntyntä. Asiantuntijaa haastattelemalla pyritään saamaan selville hänen asiaa koskevat tietonsa ja tulkintansa tarkasteltavasta ilmiöstä (Hyvärinen ym. 2017, 219). Asiantuntijuus voi olla tietoa menettelytavoista tai tulkinnoista (Hyvärinen ym. 2017, 215). Haastateltavana ei ole henkilö sinänsä.

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua ryhmähaastattelua, jonka teemat opinnäytetyöntekijä valmisteli etukäteen power point –esityksiksi asiantuntijaryhmän kokouksia varten ja keskustelu käytiin niiden pohjalta. Alasuutarin (2011) mukaan on tärkeää, että ryhmälle esitetään alustavia tulkintoja. Näin tutkija saa palautetta, joka joko vahvistaa hänen tulkintansa tai pakottaa hänet keräämään uutta aineistoa.

Opinnäytetyön tekijä oli aktiivisessa roolissa haastattelutilanteissa. Tämä rooli oli luonteva hänen organisatorisen asemansa ja ammatillisen kokemuksensa takia. Tutkijan läsnäoloa tutkimustilanteessa ei tarvinnut erikseen perustella, koska ohjelmajohtamisen ke-

hittäminen kuuluu hänen toimenkuvaansa. Opinnäytetyötyön tekijän taustatiedot muodostuivat hänen ammatillisesta kokemuksestaan ja projektijohtamisen koulutuksesta. Objektiivisuutta ei voida täysin sulkea pois. Kaikki haastattelut ovat vuorovaikutustilanteita, joissa haastatteli ei voi olla täysin objektiivinen, vaan hänen persoonallisuutensa ja tunteensa vaikuttavat tutkimukseen. (Hirsijärvi ym. 2015, 23.)

Opinnäytetyöntekijä kävi myös useita yksittäisiä keskusteluja eri kehittämisen teemoista projektitoimiston asiantuntijoiden ja aluekehitysohjelmien johtajien kanssa. Näissä tapauksissa käytiin yksityiskohtaisesti läpi esimerkiksi käytössä olevia ohjausryhmämenetelmiä, kustannusseurannan rakenteita, ohjelman ositusrakennetta ja raportointitapoja.

Ryhmähaastatteluiden ja muiden keskusteluiden tulokset kirjattiin keskustelujen yhteydessä muistiin sanallisina johtopäätöksinä. Jokaisen keskustelun yhteydessä pyrittiin keskustelussa varmistumaan siitä, että kulloinkin tarkasteltavana olleesta asiakokonaisuudesta muodostettiin yhteinen ymmärrys opinnäytetyön tutkimusongelmaan nähden.

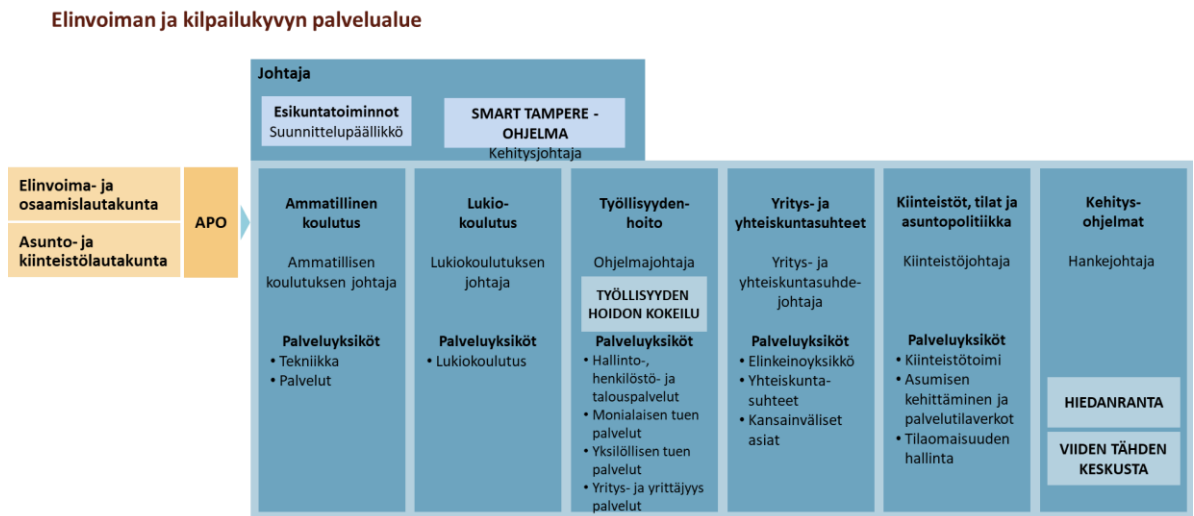
Tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä mitataan yleensä reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä (Kananen 2014, 147; Hirsijärvi ym. 2015, 231). Validiteetilla kuvataan sitä, että valittu menetelmä mittaa juuri sitä mitä tarkoitus tutkia (Hirsijärvi ym. 2015, 231). Termit yleensä kytetään lähinnä kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi pystyä arvioimaan (Hirsijärvi ym. 2015, 232). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on arvio eikä sitä voida objektiivisesti todeta (Kananen 2014, 146). Yhdistelemällä eri tutkimusmenetelmiä, voidaan tutkimuksen luotettavuutta parantaa (Hirsijärvi ym. 2015, 233).

3 TARKASTELTAVAT ALUEKEHITYSOHJELMAT

Kaupunkistrategia määrittelee kaupungin vision ja tavoitteet. Kehitysohjelmat ovat yksi strategian toteuttamisen väline. Tampereen kaupungilla on käynnissä yhteensä viisi kehitysohjelmaa (2017).

Ohjelmat ovat sisällöllisesti hyvin erilaisia. Työllisyyden hoidon kokeiluohjelma kestää 31.12.2018 asti. Se on osa työvoima- ja yrityspalvelujen alueellista kokeilua, ja siinä Tampereen kaupunki yhtenä kymmenestä Pirkanmaan kunnasta ottaa Kelalta hoitaakseen työnhakijoiden työllisyyspalvelut. Ohjelman tavoitteena on kehittää ja testata asiakaslähteisiä ja vaikuttavampia työllisyyspalveluja, jotta erityisesti pitkäaikais- ja nuorisotyöttömyyttä saadaan vähennettyä. Smart Tampere –kehitysohjelman tavoitteena on kehittää digitaalisia palveluita, lisätä hyvinvointia ja turvallisuutta sekä edistää sujuvaa liikumista kaupungissa. Kehittämistä tehdään yhteistyössä yritysten, organisaatioiden, oppilaitosten ja kuntalaisten kanssa. Raitiotien kehitysohjelma on perustettu 2016. Kehitysohjelma koordinoi raitiotien toteutushanketta. Raitiotie suunnitellaan ja toteutetaan vaiheittain yhteistyössä allianssikumppaneiden kanssa.

Viiden tähden keskusta, Hiedanranta, Smart Tampere ja työllisyydenhoidon kokeilu ovat elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueella (kuvio 2). Raitiotien kehitysohjelma kuuluu kaupunkiympäristön palvelualueelle.



KUVIO 2. Smart Tampere, Työllisyyden hoidon kokeilu-, Hiedanrannan ja Viiden tähden kehitysohjelmien sijoittuminen Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueella kaupungin organisaatiossa (Tampereen kaupunki, johtamisjärjestelmä 2017).

3.1 Viiden tähden keskustan kehitysohjelma

Viiden tähden keskustan kehittämisohjelma on käynnistetty vuonna 2011 eli jo ennen nykyisen projektimallin ja ohjelmajohtamisen ohjeen käyttöönottoa. Kehitysohjelma ulottuu vuoteen 2030 asti. Keskustan kehittämisohjelman osakokonaisuudet ovat toisistaan erillisiä eikä niillä ole juurikaan keskinäisiä riippuvuuksia. Jaottelu perustuu enimmäkseen alueellisiin kokonaisuuksiin ja jokaisella työn alla olevalla kokonaisuudella (hankkeella) on oma vetäjä (hankekehityspäällikkö). Näitä osakokonaisuuksia tulee ohjelman aikana valmiiksi ja ohjelmaan voidaan ottaa mukaan uusia. Tästä syystä kehittämisohjelmalle ei ole myöskään voitu määrittää kokonaisbudjettia koko ohjelman kestolle. Esimerkkeinä tällä hetkellä ohjelmassa mukana olevista alueellisista kokonaisuuksista voidaan mainita Asemakeskus, Tammela, Ranta-Tampella, Eteläpuisto, Tullin alue ja Kunkun parkki.

Keskustaan tavoitellaan vuoteen 2030 mennessä 15 000 asukkaan ja 15 000 työpaikan lisäystä. Viiden tähden keskustan kehitysohjelma sisältää koko keskustan kehittämisen kokonaisuuden: kaupunkirakenteen, kaupunkikuvan, ja kaupunkikulttuurin näkökulmat. (Tampereen keskustan kehittämisohjelma 2017-2030.) Kehittämisohjelmassa on kuvattu

keskustan kehittämisen visio, tahtotila ja tavoitteet vuodelle 2030 sekä aikataulu ja toimenpiteet niiden toteuttamiseksi. Viiden tähden keskustan kehitysohjelmalla on kytkentöjä moniin rinnakkaisiin kehitysohjelmiin, suunnitelmiin ja sopimuksiin. Kiinteimmin kytkentöjä löytyy käynnissä olevista kehitysohjelmista Smart Tampere –ohjelmaan ja Raitiotien kehitysohjelmaan.

Kehittämisohjelmaa toteuttamalla kasvatetaan keskustan ja kaupungin vetovoimaa ja kilpailukykyä sekä vahvistetaan kaupungin brändiä. Kehittämisohjelmalla luodaan edellytykset ja vakaa näkymä yksityiselle toimeliaisuudelle ja investoinneille sekä uudelle liiketoiminnalle. Keskustan kehittäminen lisää Tampereen kilpailuetua kasvukeskusten välisessä kilpailussa. (Tampereen keskustan kehittämisohjelma 2017-2030.)

Tampereen keskustan visiota ja kehittämiskonseptia toteutetaan kuudella toimenpidekokonaisuudella, joita ovat (Tampereen keskustan kehittämisohjelma 2017-2030):

- liikenne ja liikkuminen
- rakentaminen ja arkkitehtuuri
- urbaanit ulkotilat ja kaupunkivihreä
- kaupunkikulttuuri, tapahtumat ja matkailu
- asuminen ja elämäntapa
- elinkeinot ja osaaminen.

Kehittämisohjelmassa toimenpidekokonaisuudet ovat läpileikkaavia teemoja ja toimenpidesuunnitelmassa esitetään kulloinkin toimenpidekokonaisuuteen liittyvät, ajankohtaiset hankkeet. Hanke tarkoittaa kehitysohjelmassa erikseen ohjelmoitua ja budjetoitua kokonaisuutta, jonka koordinoinnin päävastuu on viiden tähden kehitysohjelmalla. Kokonaisvastuu tarkoittaa käytännössä, että kehitysohjelma koordinoi kokonaisuuden etene mistä linjaorganisaation työn osalta ja vastaa mm. ulkopuolisten rahoittajien, sijoittajien, rakennuttajien ja muiden toteutustahojen kanssa neuvottelemisesta ja sopimusten valmistelusta kaupungin päätöksentekoprosesseihin.

Hankkeista vastaavat hankkeille nimetyt hankekehitys- ja hankepäälliköt. Osa kehitysohjelman henkilöstöstä on organisatorisesti sijoitettu kehitysohjelmien palveluryhmään ja hankejohtajan alaisiksi. Osa työskentelee kehitysohjelmassa täysipäiväisesti hankejohtajana ohjauksessa, mutta heidän organisatorinen sijoituksensa voi olla joku muukin. Yhteensä Keskustan kehitysohjelmassa pelkästään kehitysohjelmalle työskentelee seitsemän

henkilöä. Sen lisäksi on neljä palveluryhmän molempien kehitysohjelmien yhteistä henkilöresurssia.

3.2 Hiedanrannan kehitysohjelma

Hiedanrannan kehitysohjelma käynnistettiin vuonna 2016 kaupunginhallituksen suunnittelukokouksen päätöksellä ohjelmajohtamisen mallin mukaisesti. Hiedanrannan kehitysohjelman tavoitteet on määritelty uuden kaupunginosan ominaisuuksien kautta. Hiedanrannasta suunnitellaan älykästä ja kestävästä kaupunginosaa. Suunnittelussa etsitään uusia kiertotalouden, resurssitehokkuuden ja digitalisaation ratkaisuja. Alueen joukkoliikenne perustuu raitiotieyhteyteen, mutta suunnittelussa otetaan huomioon myös muut kestävästä liikkumisen muodot, kuten pyöräily, jalankulku ja tulevaisuuden ajoneuvot, jotka eivät vielä ole käytössä.

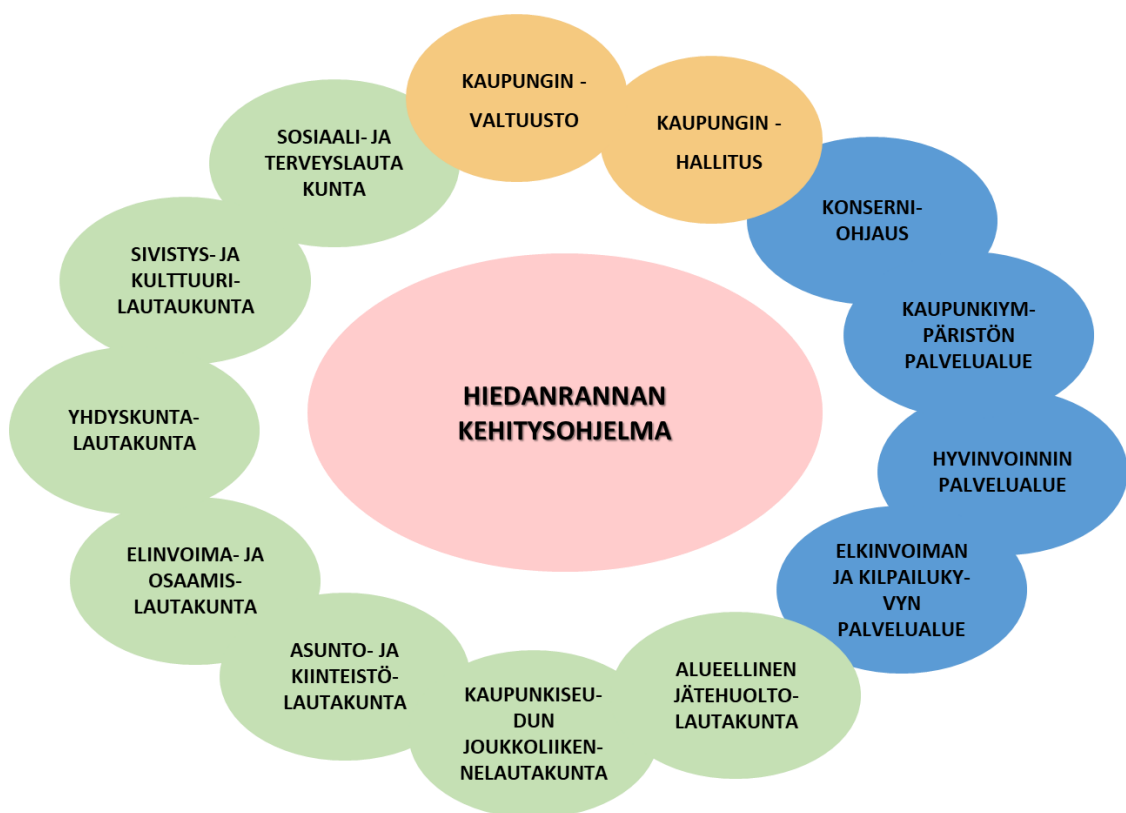
Suunnitelmien mukaan alueen asukasmäärä on 25 000 asukasta ja työpaikkatavoite 10 000 työpaikkaa. Hiedanrannan kehitysohjelman osakokonaisuuksilla on paljon keskinäisiä riippuvuuksia ja siinä voidaan tunnistaa useita kriittisiä polkuja. Hiedanrannan kehitysohjelman kokonaisbudjetti on noin 250 milj. euroa. Rakentuminen tulee kestäväksi 20 – 30 vuotta.

Kehitysohjelman vastuulle kuuluu myös vanhojen tehdasrakennusten väliaikainen käyttö. Alueelta on vuokrattu tiloja kulttuurin, liikunnan, käsityöläisten ja taiteilijoiden käyttöön. Hiedanrannan kehitysohjelma tekee tiivistä yhteistyötä useiden tutkimustahojen kanssa, jotka ovat käynnistäneet alueella tutkimushankkeita. Alueella kokeillaan monenlaisia kiertotalouden ja uusien energiamuotojen ratkaisuja. Hiedanrannan kehitysohjelma tekee läheistä yhteistyötä Smart Tampere –ohjelman kanssa, koska Hiedanranta tarjoaa hyvän kehitysalustan uusien älykkään kaupungin ratkaisujen innovointiin ja testaamiseen. Lisäksi raitiotien toisen vaiheen linjauksen suunnittelu ja toteutus Hiedanrannan läpi edellyttää tiivistä yhteistyötä Raitiotien kehitysohjelman kanssa.

Hiedanrannan kehitysohjelma on perustettu nykyisen projektimallin mukaisesti. Henkilöresursseina on vain kaksi kokonaan Hiedanrannan kehitysohjelmalle allokoitua henkilöä; hankekehitysjohdaja ja projektipäällikkö (elokuu 2017). Molemmat työskentelevät

kehitysohjelmien palveluryhmän hankejohtajan alaisuudessa. Keskustan kehitysohjelman kanssa yhteisenä resurssina on neljä henkilöä. Lisäksi erillisiin projekteihin osoitetaan projektipäälliköitä joko kustakin projektista vastaavaan palveluryhmään tai Hiedanrannan kehitysojelmaan. Muista palveluryhmistä on Hiedanrannan kehitysohjelmassa tällä hetkellä kolme projektipäällikköä erillisprojekteissa.

Hiedanrannan kehitysohjelman määrärahat on budjetoitu eri palvelualueille (kuvio 3 sinisellä). Talousarviossa on kuitenkin määritelty, että määrärahat on hanketasolla sitovia, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että ne voidaan käyttää ainoastaan Hiedanrannan kehitysojelmaan. Kuviossa 3 on esitetty päätöksentekosta vastaavat organisaation osat.



KUVIO 3. Hiedanrannan kehitysohjelman ja toimenpidekokonaisuuksien päätöksenteosta vastaavat tahot kaupunkiorganisaatiossa. Keltaisella värillä on merkitty ylin poliittinen päätöksenteko- ja toimeenpanoelin, vihreällä poliittiset lautakunnat ja sinisellä viranhaltijapäätöksiä tekevät tahot.

4 PROJEKTITOIMINNAN YLEISET STANDARIDIT JA MALLIT

Projektijohtaminen voidaan karkeasti jakaa yksittäisen projektin johtamiseen, projektisalkun johtamiseen ja ohjelmajohtamiseen. Julkishallinnossa projektitoimintaan liittyvä käsitteistö ei ole aina yksiselitteistä. Joskus projektin synonyyminä käytetään myös käsitettä hanke. Projektilla yleisesti tarkoitetaan ainutkertaista prosessia, jolla pyritään saavuttamaan sille asetettu tavoite (tuote, palvelu tai tulos) ja sille on määritetty alkamis- ja päättymisajankohta (Mikola 2007, 199 ja Projekti-Instituutti 2017).

Projektisalkunhallinta tarkoittaa kaikkia niitä menettelyitä, joiden avulla kerätään projekti-ideat, valitaan projektit ja ohjataan projektien toteutusta, muutosten hallintaa ja tiedon välitystä. (Mikola 2007, 200 ja Projekti-instituutti 2017). Organisaation projektisalkku koostuu samanaikaisesti käynnissä olevista projekteista (ja ohjelmista). Projektisalkunhallinnalla tuetaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Koordinoimalla projekteja varmistetaan, että ne tuottavat kunnan kannalta tärkeitä tuloksia.

Ohjelmajohtaminen on tapa koordinoida projektien ja toimenpiteiden ohjaamista ja toteutusta niin, että ohjelmalla saavutetaan strategian kannalta tärkeät tulokset ja hyödyt. (Mikola 2007, 198–199). Ohjelmalla edistetään strategisten tavoitteiden saavuttamista. Ohjelmalla tavoiteltavia hyötyjä ei kyettäisi saavuttamaan, jos ohjelmakomponentteja hallittaisiin erikseen. Ohjelmiin voi liittyä monimutkaisuutta ja epävarmuutta. Kuntien ohjelmat voivat olla sektoreiden sisäisiä, poikkihallinnollisia tai kuntien välisiä. Ohjelmia voidaan rahoittaa kunnan omasta budjetista, erilaisten konsortioiden yhteisrahoituksella tai esimerkiksi EU-rahoitusinstrumenteilla.

Kuntien ja yritysten projektitoiminnan ja ohjelmajohtamisen kehittämiseen voidaan saada hyviä lähtökohtia ISO-standardeista ja laajalti tunnustetuista ja käytetyistä lähes standardin asemassa olevista ohjeista, joita esitellään lyhyesti seuraavassa.

4.1 ISO-standardit

ISO 21500 on kansainvälisen standardoimisjärjestö ISO:n vuonna 2012 julkaisema projektinhallintaa käsittelevä standardi. Siitä on olemassa myös suomenkielinen versio, SFS-ISO 21500, joka ilmestyi samana vuonna. Standardi sisältää kuvaukset projektihallinnan

käsitteistä ja prosesseista. Standardissa on kuvattu 40 prosessia, joista 33 on yhteisiä PMOBOK:n (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) prosessien kanssa. Kustakin prosessista on kuvattu syötteet, mistä kuhunkin prosessiin saadaan lähtötiedot (esim. projektisuunnitelma, riskirekisteri, edistymistiedot) ja mitkä ovat kunkin prosessin tärkeimmät tuotokset (esim. edistymisraportti, sidosryhmärekisteri, muutosesitykset, laatusuunnitelma). Standardi soveltuu käytettäväksi sekä julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioissa toimialasta sekä projektin koosta, tyypistä ja ajallisesta kestosta riippumatta. Standardi on tarkoitettu ylemmän johdon, projektien omistajien, projektipäälliköiden, johtoryhmien ja organisaatioiden projektihallinnan omien standardien laatijoiden käyttöön. (SFS-ISO 21500, 6, 8, 10.)

Projekti on määritelty standardissa niin, että se on joukko ainutkertaisia prosesseja, johon kuuluu koordinoituja ja ohjattuja tehtäviä. Projektilla on selvä alku- ja loppukohta ja se jakaantuu vaiheisiin. Projektinhallinnalla tarkoitetaan menetelmien ja työkalujen käyttöä projektissa ja projekteja hallitaan prosessien avulla.

ISO 21503 standardissa annetaan ohjeita ohjelmajohtamisen käsitteistä, edellytyksistä ja käytännöistä. ISO 21503 standardi on aivan uusi ja se on julkaistu 2017 sekä englanninkielisenä että suomennettuna versiona. Standardi on tarkoitettu johdon, ohjelmien omistajien, ohjelmissa työskentelevien sekä organisaatiossa ohjelmajohtamista suunnittelevien ja kehittävien käyttöön. (SFS-ISO 21503, 1–5.)

Ohjelmalla tarkoitetaan ISO 21503 standardin mukaan joukkoa toisiinsa liittyviä ohjelmakomponentteja, jotka muodostavat tilapäisen rakenteen. Ohjelmalla tavoitellaan strategisia ja toiminnallisia tavoitteita ja hyötyjä. Projekti on yksi ohjelmakomponentti. Edelleen standardissa kuvataan, että ohjelman tarkoitus on tuottaa hyötyjä, joiden saavuttaminen ei välttämättä olisi mahdollista erillisillä ohjelmakomponenteilla.

Kansainvälinen projekti- ja ohjelmäsalkunhallinnan standardi ISO 21504 julkistettiin vuonna 2015 ja samana vuonna siitä julkistettiin myös suomenkielinen versio SFS-ISO 21504. Standardissa on kuvattu projektien ja ohjelmien salkunhallinnan periaatteet, edellytykset sekä salkun tasapainottaminen ja optimointi. (SFS-ISO 21504 2012, 4.)

4.2 PMBOK

PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) on projektijohtamisen Yhdysvalloissa 1969 perustetun järjestön, Project Management Instituten (PMI) julkaisema englanninkielinen projektijohtamisen opas. Sen ensimmäinen painos on julkaistu 1996 ja vuonna 2017 siitä ilmestyi kuudes painos. Siinä projektin johtaminen jaetaan viiteen prosessiryhmään (process groups): määrittely, suunnittelu, toteutus, seuranta ja valvonta sekä lopetus. Projektijohtamista tarkastellaan kymmenen tietämysalueen (knowledge areas) näkökulmasta: integraatio, laajuus, aikataulu, kustannukset, laatu, henkilöresurssit, viestintä, riskit, hankinnat ja sidosryhmät. Oppaassa kuvataan 47 projektinhallinnan prosessia, niihin liittyvät syötteet, tuotokset, työkalut ja tekniikat.

PMBOK:n mukaan projekti on väliaikainen organisaatio, jonka avulla luodaan ainutkertainen tuote, palvelu tai lopputulos. Salkunhallinnalla oppaassa tarkoitetaan menettelyjä, noiden avulla valitaan oikeat projektit, priorisoidaan ne ja varmistetaan niille tarvittava resurssointi strategian täytäntöön panemiseksi. Ohjelmajohtamisella oppaassa tarkoitetaan niiden tietojen, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista, jotka tarvitaan, jotta ohjelmalla saavutetaan sille asetetut hyötytavoitteet. Ohjelmaan kuuluu aina projekteja. (PMOBOK 2013, 7-9 mukaellen).

4.3 PRINCE2

PRINCE2 on englantilainen projektinhallinnan standardi. Menetelmä jakautuu neljään elementtiin, joita ovat prosessi, teemat, periaatteet ja projektiympäristö. Prosessit ovat projektin valmistelu, käynnistäminen, ohjaaminen, kontrollointi, tuotosten hallinta, projektivaiherajojen hallinta ja projektin päättäminen. Teemat ovat business case, organisaatio, laatu, suunnitelmat, riski, muutos ja edistyminen. Standardi sisältää projektin roolien, vastuiden ja dokumenttien määrittelyt. PRINCE2-metodologiaan voi sertifioidua.

4.4 MSP

MSP Managing Successful Programmes ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1999 ja uusin, neljäs painos, ilmestyi vuonna 2011. Se on laajalti sekä julkisella että yksityisellä

sektorilla käytetty ohjelmajohtamisen perusteos. Kirjaa ei ole tarkoitettu luettavaksi kanteesta kanteen, vaan ohjelmajohtamisen eri osa-alueiden kehittämisessä ja ohjelmissa eri rooleissa työskentelevät henkilöt voivat hyödyntää oppaan eri osia. Kirjassa ohjelmajohtaminen on jaettu kolmeen kokonaisuuteen, jotka on kuvattu kehärakenteena. Sisimpänä ovat ohjelman elinkaaren vaiheet (Transformational flow). Ohjelmille on määritetty eri vaiheissa tarvittavat toimenpiteet, roolit, vastuut ja tuotettavat asiakirjat. Ohjelman vaiheita ovat: ohjelman tunnistaminen, ohjelman sisällön määrittely, ohjelman osien johtaminen ja ohjelman päättäminen. Seuraavalla kehällä on ohjelmajohtamisen hallinnolliset teemat (Governance themes). Esimerkkinä voi mainita ohjelmaorganisaatio, josta kuvataan yksityiskohtaisemmin mm. ohjelmajohtamisen edellytyksiä, ohjelman rakennetta, ohjausryhmän tehtäviä, ohjelman omistajan tehtäviä jne. Uloimpana on kuvattu periaatteet (Principles), jotka tukevat ohjelman onnistumista. Tällaisia ovat mm. oppiminen, keskittyminen hyötyihin ja muutoksen johtaminen. (Managing Successful Programmes 2011, 5–13, mukaellen.)

MSP:n mukaan ohjelma on väliaikainen, joustava organisaatio, joka on luotu koordinoimaan, johtamaan ja valvomaan toisiinsa liittyvien projektien ja aktiviteettien joukkoa, joiden avulla saavutetaan organisaation strategian mukaiset tavoitteet. Ohjelmajohtaminen on tapa, jolla organisoidaan, johdetaan ja pannaan käytäntöön strategian kannalta merkittävien tulosten ja tuotosten aikaansaamiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Managing Successful Programmes 2011, 5–7, mukaellen.)

4.5 ABC Projektimalli

ABC Projektimalli on Projekti-Instituutin kehittämä, kansainvälisiin projektijohtamisen standardeihin (PMBOK, ISO21500) perustuva malli, joka sisältää projektin ja projektisalkun johtamisen käytännöt. ABC Projektimalli voidaan laajentaa myös ohjelmajohtamiseen. Projektimallissa projektit luokitellaan kompleksisuuden mukaan kolmeen luokkaan (A, B, C) ja projektin toimenpiteet, dokumentaatio ja projektipäällikön osaamisvaatimukset kohdennetaan sen mukaan.

Projekti-Instituutti on kehittänyt ABC-projektimallin pohjalta erityisesti kuntapuolen toimijoille tarkoitetun Leijona –projektinjohtamismallin, jonka lisenssi on kunnille ilmainen.

5 PROJEKTITOIMINNAN ARVIOINTI

Arvioitaessa organisaation projektitoiminnan tilaa, voidaan projektitoiminnan eri osa-alueille sovellettavasta arviointimallista riippuen määritellä portaittainen kypsyystaso. Ohjelma- ja projektijohtamisen standardeihin perustuvia kypsyystason arviointityökaluja ja malleja käyttämällä voidaan organisaatiolle asettaa selkeät tavoitteet projektitoiminnan kehittämiseksi ja sen avulla voidaan laatia selkeä suunnitelma vaiheittaisesta kehittämisestä ja tarvittavista kehittämistoimista. Kypsyyttä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta: yksilön, organisaation, yksittäisen projektin, resurssien tai salkunhallinnan näkökulmasta. Arvioimalla projektitoiminnan kypsyystasoa jonkun jäsenneilyn ja toistettavissa olevan kypsyysmallin avulla, pystytään paremmin priorisoimaan kehitettäviä osa-alueita ja seuramaan projektikulttuurin kehittymistä (Brookes ym. 2014, 232-244). Projektitoiminnalla tässä yhteydessä viitataan koko projektimallin mukaiseen toimintaan, jonka yksi osa-alue ohjelmajohtaminen on.

Kaikki organisaatiot eivät aloita alimmalta tasolta, mutta eivät myöskään koskaan ehkä tavoita ylintä tasoa (MSP 2011, 257). Tasolta toiselle pääseminen kestää kolmesta kahteentoista kuukautta (Anttila-Kähönen 2017, 51).

Projektitoimintaa voidaan arvioida myös projektien onnistumisen kautta, mutta sitä näkökulmaa ei tässä opinnäytetyössä huomioida. Projektien onnistumisella ei voi suoraan mitata sitä, mikä on organisaation projektikulttuurin kypsyystaso. Projektien onnistumiseen voi joskus vaikuttaa myös organisaation ulkopuoliset, toimintaympäristöön liittyvät seikat (Projektitoiminnan kypsyystaso Suomessa 2011, 2). Projektinstituutin tutkimuksessa vuodelta 2011 todetaan kuitenkin, että projektitoiminnan kypsyystasolla on yhteys projekteissa menestymisen kanssa (Projektitoiminnan kypsyystaso Suomessa 2011, 13). Tutkimuksessa arvioitiin onnistumista projektin tuotos-, hyöty-, kustannus- ja työmäärätavoitteiden suhteen.

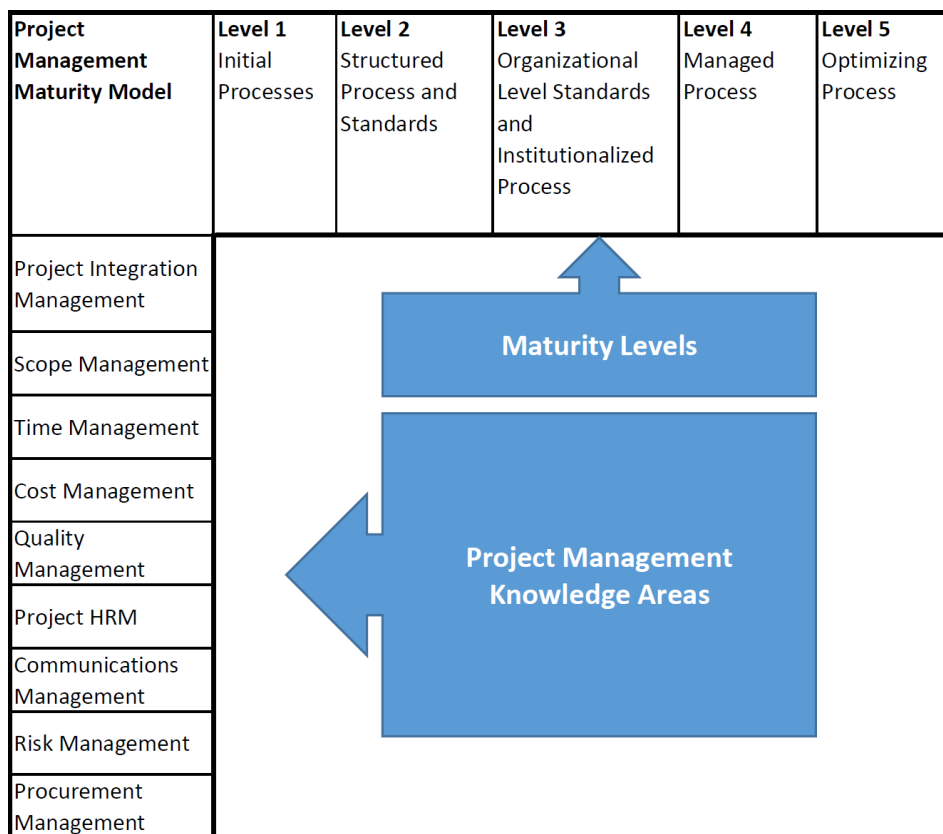
5.1 Projektitoiminnan kypsyystason arviointityökalut

Arviointityökaluja voidaan soveltaa yksittäisiin projekteihin, yksittäisiin ohjelmiin, organisaation osiin tai koko organisaatioon ja kaikkiin sen projekteihin, ohjelmiin ja salkkuihin.

IPMA Delta –mallissa tarkastellaan yksilöiden kokemuksia ja tietoja projektityöskentelystä (Ihmiset, Moduuli I), valittujen projektien tuloksia ja onnistumista sekä projektinhallinnan menetelmiä ja välineistöä (Projektit, Moduuli P) ja organisaation johdon, esimiesten, hallinnon ja tukitoimintojen kyvykkyyttä (Organisaatio, Moduuli O). IPMA-arviointi perustuu kansainvälisiin projektinhallinnan standardeihin. Organisaation kyvykkyyttä arvioi ulkopuolinen arviointiryhmä, projektit ja ihmiset arvioidaan itsearviointina arviointikehyksen mukaisesti. Projektikyvykkyys jaetaan IPMA Delta –mallissa viiteen kyvykkyystasoon. Varhainen – satunnainen (taso 1) kuvastaa organisaatiota, jossa projektinhallinnan menestys syntyy yksilöiden onnistumisen kautta ja projektinhallinnalle ei ole olemassa vakioituja prosesseja. Ykköstasolla projektitoiminnan laatu on vaihtelevaa. Optimoitu – johdettu on korkein taso (taso 5) ja sille päästäkseen organisaation toiminta pitää olla projektiorientoitunutta ja projektitoiminnan ohjaaminen ja kehittäminen on ylimmän johdon agendalla. (IPMA-sertifiointi; IPMA Delta – paras projektitoiminnan kehittämisen työkalu.)

Toisena kypsyysarvioinnin viitekehyksenä voidaan mainita Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3). Arviointiin voidaan ottaa salkun-, ohjelman- tai projektinjohtaminen tai kaikki näkökulmat. Kypsyystasoja on viisi ja arvioinnin tekee aina valtuutettu konsultti. Arviointi kohdistetaan organisaation hallintoon, johdon valvontaan, hyötyjen, riskien, sidosryhmien, talouden ja resurssien johtamiseen. P3M3 –mallin omistaa Axelos Ltd.

Grant ja Pennypacker kehittivät vuonna 2006 arviointikehyksen, jossa arvioidaan PMBOKin yhdeksää tietämysaluetta viidellä eri kypsyystasolla (kuvio 4). Jokainen tietämysalue jakaantuu vielä 4-6 komponenttiin, joista jokaiselle voidaan määritellä oma kehittämisvoitteensa. (Brookes 2014, 237)



KUVIO 4. Grant ja Pennypackerin projektitoiminnan kypsyysmalli vuodelta 2006 (Brookes 2014, 237).

Kotimainen arviointikehys on Infocus, jonka Projekti-instituutti on kehittänyt projektikulttuurin kypsyystason arvioimiseen. Malli arvioi kolmea projektikulttuurin osa-aluetta: projektien toimintaedellytyksiä, projektijohtamisen prosesseja ja toimintatapoja sekä projektijohtamisen osaamista viisiportaisella kypsyysmallilla. Arvioinnin perusteella projektitoiminnan kehittämiseksi laaditaan suunnitelma. Arviointi ja kehittämissuunnitelma toteutetaan Projekti-instituutin ja asiakkaan yhteisenä projektina.

5.2 Kypsyystasomallien soveltaminen projektitoiminnan kehittämisessä

Organisaation tulee huolellisesti valita sovellettava kypsyystasomalli, koska sillä on vaikutusta projektitoiminnan kehityskohteiden valintaan. Alimmalla kypsyystasolla sillä ei ole yhtä suurta merkitystä, koska mallista riippumatta ensisijaiseksi toimenpiteeksi nousee projektimallin määrittely ja käyttöönotto. Kypsyysarvioinnin tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että arviointiin osallistuvien projektipäälliköiden kokemus vaikuttaa ar-

vioihin. Kokematon projektipäällikkö voi arvioida jonkun osa-alueen kypsyyden alemmalle tasolle kuin se onkaan, koska hän ei kokemattomuuttaan tunnista hyviä käytäntöjä. Kokenut projektipäällikkö voi taas arvioida jonkun yksittäisen osa-alueen todellista tilannetta alemmalle tasolle, kun hän katsoo projektiosaamisen tasoa laajemmin koko organisaation kannalta tai vertaa sitä muihin organisaatioihin. (Brookes 2014, 232-244).

Korkeasta projektitoiminnan kypsyystasosta voidaan nähdä hyötyjä ajankäytön, kustannusten- ja laadunhallinnassa. Se voi myös johtaa parempaan riskienhallintaan, parantaa organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa vähäisemmän muutosvastarinnan. (Albrecht 2014, 287).

Korkea projektitoiminnan kypsyystaso tarkoittaa standardoituja ja muodollisia rakenteita ja toimintamalleja. Ne eivät ole kaikissa organisaatioissa välttämättömiä. Toisaalta, jos organisaation projektit ovat hyvin monimutkaisia tai niiden läpiviemiseksi tarvitaan suuri projektiorganisaatio, muodolliset rakenteet ja toimintamallit ovat ehdoton edellytys projektien läpiviennille. Nämä näkökulmat tulee ottaa huomioon määritettäessä organisaatiolle ihanteellista projektitoiminnan kypsyystasoa. (Albrecht 2014, 295 - 296).

5.3 Henkilöstön projektiosaamisen todentaminen

Suomessa ei ole lainsäädännössä asetettu pätevyysvaatimuksia julkishallinnon projektien henkilöstölle, vaikka projektitoiminnassa on kysymys hyvin merkittävistä, julkisin varoin tehtävistä taloudellisista panostuksista. Jokainen organisaatio harkitsee ohjelma- ja projektikohtaisesti pätevyysvaatimukset, joita projektiin osallistuvilta edellytetään. Projektipäälliköiltä ei julkishallinnossa yleensä edellytetä sertifiointilla osoitettua pätevyitymistä (Mäkelä 2014, 12). Esimerkiksi Norjassa lainsäädäntö edellyttää, että kaikki yli sadan miljoonan euron hankkeet käyvät läpi laadunvalvonnan menettelyn, jossa arvioidaan hankkeen onnistumisen mahdollisuudet ja toteuttamisvaihtoehdot. Menettelyllä on Norjassa edesautettu projektitoiminnan kyvykkyyden kehittämistä. (Mäkelä 2014, 11).

Projektiosaamista tarvitaan kaikilta ohjelmaan tai projektiin osallistuvilta, ei vain ohjelmajohtajilta tai projektipäälliköiltä. Erityisesti omistajalla ja ohjausryhmän jäsenillä tulee olla projektinhallinnan menetelmät ja työkalut hallinnassa, jotta ne voivat tukea ohjelma-

ja projektijohtoa. Myös linjajohdolla resurssien omistajana pitää olla perustietämys ja yhteinen ymmärrys projektijohdon kanssa prosesseista ja käytännöistä, joilla projekteja vietään eteenpäin. Yleisen projektitietoisuuden lisääminen, työkalujen käytön opastaminen ja menetelmien jalkauttaminen kuuluu monesti projektitoimiston vastuulle.

Henkilökohtaisen projektiosaamisen tason voi todentaa sertifioitumalla. Projektipäälliköiden sertifikaateista Suomessa ja Euroopassa yleisin on IPMA –sertifiointi, josta Suomessa vastaa Projektiyhdistys ry. Maailmanlaajuisesti sertifiointeja myönnetään yli 23 000 kappaletta vuosittain (IPMA-sertifiointi 2018). Osaaminen osoitetaan kolmella pätevyysalueella. Projektijohtaminen jaetaan tekniseen pätevyyteen, käytöspätevyyteen ja toteutusympäristöön liittyvään pätevyyteen. Sertifiointi on nelitasoinen. A-taso on korkein taso ja edellyttää kokemusta ja näyttöjä erittäin vaativien projektien johtamisesta. D on alin taso ja hakijalta ei edellytetä kokemusta projektinjohtamisesta. Järjestelmässä on kolme ammattialaa ja kahdeksan pätevyysprofiilia eli roolia (taulukko 1).

TAULUKKO 1. IPMA yksilön pätevyydet, ammattialat ja projektijohtamisen pätevyysprofiilit eli roolit. (IPMA-sertifiointi 2018).

TASO	Projektijohtaminen	Ohjelmajohtaminen	Salkunjohtaminen
A	Sertifioitu projektinjohtaja	Sertifioitu ohjelmanjohtaja	Sertifioitu salkunjohtaja
B	Sertifioitu vanhempi projektipäällikkö	Sertifioitu vanhempi ohjelmapäällikkö	Sertifioitu vanhempi salkkupäällikkö
C	Sertifioitu projektipäällikkö		
D	Sertifioitu projektiosaaja		

PRINCE 2 –projektihallinnan standardiin perustuvat sertifioinnit ovat myös Suomessa melko yleisiä. Sertifioinnit on tarkoitettu projektipäälliköille, projektikoordinaattoreille, projektien tukihenkilöstölle, ohjausryhmien jäsenille ja projektimenetelmien kehittäjille. PRINCE2 –sertifioinnin voi Suomessa suorittaa kahdella tasolla. PRINCE2 Foundation on alempi taso ja PRINCE2 Practitioners –tason voi suorittaa Foundation –tason läpäisemisen jälkeen. Sertifioinnilla osoitetaan, että PRINCE2-metodologia on hallinnassa.

Maailmalla laajasti tunnettu sertifikaatti, jonka voi suorittaa myös Suomessa, on Project Management Professional (PMP). Se pohjautuu Project Management Instituten (PMI)

julkaisemaan Project Management Body of Knowledge (PMBOK) –julkaisuun. Sertifiointin suorituksen vastaanottaa ainoastaan PMI. Koulutustaustasta riippuen sertifikaatin suorittamiseksi edellytetään kolmen tai viiden vuoden projektipääällikkökokemusta.

Certified PMO Manager –sertifiointi on tarkoitettu projektitoimistoammattilaisille, kokeneille projektipääälliköille ja projektitoiminnan kehittäjille. Se on Projekti-instituutin myöntämä sertifikaatti ja sertifioituja on tällä hetkellä 110 henkilöä. Sertifiointin voi suorittaa henkilö, joka on osallistunut PM Master –valmennusohjelmaan ja suoriutunut ohjelmaan kuuluvista tehtävistä tai henkilö, jolla on IPMA A-sertifikaatti. Sertifikaatin voi myös suorittaa henkilö, jolla on osoittaa riittävä kokemus projektitoimiston johtamisesta ja lisäksi jokin IPMA- tai PMI -projektijohtamisen sertifikaatti sekä vähintään kaksi suoritettua PMA Advanced kurssia. CPMO –sertifikaatin kompetenssivaatimusten osa-alueet ovat: sisältää projektikulttuurin kehittäminen, projektijohtamisen prosessit ja projektijohtaminen, projektisalkunhallinta, muutoksen johtaminen ja ohjelmajohtaminen, projektihallinnan ja projektisalkunhallinnan ohjelmistot, ihmisten johtaminen projekteissa ja fasilitointi sekä projektiosaamisen kehittäminen. (Certified PMO Manager 2018.)

6 PROJEKTITOIMINNAN VIITEKEHYS KUNNISSA

Kehittämistä viedään kunnissakin eteenpäin projekteina. Kehittämisaloitteet lähtevät strategiasta, talousarvioprosessista, toimintaympäristön tai lainsäädännön muutoksista (Leponiemi ym. 2012, 22). Poliittinen päätöksenteko tuo kehittämiseen jatkuvuuden näkökulmasta jonkun verran epävarmuutta, koska kuntien strategiaa päivitetään valtuuston vaihtuessa, mutta ohjelmat ja projektit voivat joskus jatkua yli valtuustokausien. Julkishallinnon projektitoiminnassa voidaan tunnistaa erityispiirteinä hierarkkisuus, byrokraattisuus ja edustuksellisuus (Vuorinen 2014, 85). Kuntien projektitoiminta perustuu usein määrärahaohjaukseen eli budjetointiin sekä toimivaltaan ja vastuuseen (Leponiemi ym. 2012, 60). Kehittämistoiminnan rakenteet ja prosessit ovat riippuvaisia organisaatiokulttuurista. Kunnan sisälläkin organisaatiokulttuurissa ja projektikulttuurissa voi olla vaihtelua kunnan eri toimialojen kesken (Leponiemi ym. 2012, 101).

Kehittäminen kunnissa on usein lyhytjänteistä ja epätasaista (Leponiemi ym. 2012, 101). Kehittämistyössä käytettävät projektitoiminnan käsitteet voivat olla epätarkkoja ja sisällöltään vaihtelevia (Leponiemi ym. 2012, 14). Kuntien projektitoiminnan puutteina nähdään useiden arvioiden mukaan päällekkäiset projektit, resurssien tuhlaaminen ja kehittämisellä tavoiteltujen muutosten heikko jalkautus pysyviksi rakenteiksi ja toimintamalleiksi (Lumijärvi ym. 2012, 147).

Tampereen yliopiston ja Kuntaliiton yhteisessä selvityksessä Kehittämistoiminta kunnissa, Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt, tarkasteltiin viiden kaupungin kehittämisen prosesseja ja käytäntöjä. Selvityksessä olivat mukana Jyväskylän, Lahden, Mikkelin, Tampereen ja Turun kaupungit. Siinä todetaan, että kaupunkien merkittävimmät kehittämishankkeet projektoidaan (Leponiemi ym. 2012, 38). Tarkastelussa mukana olleilla kaupungeilla ei näyttäisi olevan yhtenäistä projektikulttuuria, vaan organisaation eri osissa projektikulttuuri on erilaista (Leponiemi ym. 2012, 101). Kehittämistyö nähtiin lyhytjänteisenä ja projekteja vietiin eteenpäin toisistaan irrallisina organisaation eri osissa.

6.1 Projektitoiminnan eri muodot kunnissa

Projekteja tai projektinomaista kehittämistä tehdään laajasti kaikkialla kuntaorganisaatioissa. Projektitoiminta on jatkuvaa toimintaa, vaikka yksittäiset projektit ovat kertaluonteisia (Leponiemi ym. 2012, 40). Kehittämistoiminta ja sitä kautta ohjelmat ja projektit voivat olla strategisia tai operatiivisia. Kuntien projektit liittyvät tyypillisesti toiminnan kehittämiseen, hallinnollisten muutosten läpivientiin, tietojärjestelmien käyttöön ottoon, rakentamiseen, tai muuhun toteutukseen. Kuntien kehittämistoimintaa toteutetaan myös verkostomaisesti ulkopuolisen rahoituksen turvin. Erilaiset rahoituslähteet asettavat omat lähtökohtansa projektin organisoinnille ja läpiviennille.

Projekti käsitteenä on kunnallisessa toimintakentässä joiltain osin vakiintumaton sisällöltään. Usein kuntien projekteista ja ohjelmista käytetään myös rinnakkaista käsitettä hanke, mutta sekään ei ole yksiselitteinen käsite. Projekti ymmärretään yleisten projektitoiminnan määrittelyiden mukaisesti kertaluonteisena työnä, jolle on määrätty alkamis- ja päättymisajankohta, resurssit, budjetti ja tavoite (Mikola 2007, 198; Projektijohtamisen sanastoa 2017). Projektitoimintaan vakiintunutta salkkuajattelua vastaa kokonaisuuden hallinta talousarvion jaottelun kautta.

Kaupunkien aluerakennusprojekteissa (aluekehitysohjelmissa) yhdistyy sekä kehittäminen että toteutus. Aluerakentamisprojekteilla on ohjaus- ja koordinoitirooli suhteessa suunnitteluun (kaavoitus, katu- ja puistosuunnittelu), investointien ajoitukseen, palveluiden toteutukseen, tontinluovutukseen ja asuntotuotantoon. Suunnittelun ja toteutuksen koordinoinnilla pyritään teknisesti ja hallinnollisesti monimutkaisten prosessien johtamiseen niin, että strategiset hyötytavoitteet saavutetaan ja kokonaisuutta pystytään viemään hallitusti eteenpäin. Tämän tyyppisten projektien etenemiseen ja sisältöön liittyy useita projektin ulkopuolisia elementtejä; lainsäädäntö, poliittinen päätöksenteko, ulkopuoliset rahoitusinstrumentit, suhdanteet, elinkeinoelämän ja rakennusteollisuuden toiveet jne. Helsingin kaupungilla on jo pitkään ollut käytössä aluerakentamisprojektien toimintamalli. Vuoden 2017 lopussa niitä on Helsingin kaupungilla käynnissä 12 kappaletta (uutahelsinki.fi).

Kuntakentässä erityisesti suurissa, teknisesti monimutkaisissa infraprojekteissa on viime vuosina uudenlaisena projektityyppinä noussut esille allianssimalli. Näille projekteille on

tyypillistä edellä kerrotun lisäksi useat intressitahot, sidosryhmien suuri joukko, isot riskit, pitkä kesto ja suuret kustannukset. Allianssimallissa on kysymys suunnittelu- ja toteutusprojektista, jota varten allianssin osapuolet perustavat yhteisen organisaation. Se vastaa projektin kaikista vaiheista ja luovuttaa hankkeen valmistumisen jälkeen tilaajalle. Kunta on yhtenä osapuolena organisaatiossa. Projektin toteutusta varten perustetaan projektiryhmä, joka vastaa päivittäisestä johtamisesta ja hallinnosta suunnitteluvaiheesta hankkeen valmistumiseen asti. Allianssilla on projektipäällikkö, joka raportoi allianssin johtoryhmälle. Allianssimalli perustuu siihen, että kaikki allianssin osapuolet jakavat koko hankkeen riskit ja hyödyt.

Allianssimallista hyvänä esimerkkinä on Tampereen tunneli siihen liittyvine tie- ja katu-järjestelyineen. Siinä osapuolina olivat Tampereen kaupunki, Liikennevirasto ja konsortio, jonka muodostivat Lemminkäinen Oy, Saanio & Reikkola ja A-Insinöörit. Projektista tuli valmiiksi etuajassa ja se pystyttiin viemään läpi tavoitehinnalla. (Mäkiaho & Petäjäniemi, 36-39.)

Kuntien kehittämistoiminnassa on johtamisen menetelminä käytössä myös ohjelmat ja ohjelmajohtaminen. Ohjelmajohtamista käytetään kunnissa sisäisessä kehittämisessä, erilaisten muutosohjelmien toimeenpanossa ja seutuyhteistyössä. Kuntaliiton Ohjas-projektissa, jossa luotiin suositus kuntien ohjelmajohtamisen malliksi, ohjelma määriteltiin strategiseksi ohjauskeinoksi ja strategian uudistamisen välineeksi (Mikola 2007, 22). Selvityksen mukaan ohjelmalla kootaan yhteen useiden toimijoiden visiot, tavoitteet, osaaminen ja resurssit ja näin löydetään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Muutoksissa, joissa on mukana monta eri toimijaa, ohjelma tarjoaa hyvän välineen muutoksen johtamiseen ja poikkihallinnolliseen vastuiden ja valtuuksien järjestelyyn (Mikola 2007, 22).

Yhtenäisen projektikäsitteistön puuttuessa on vaikeaa luokitella ja määrällisesti arvioida (htv, €) kuntien projektien tai eri projektityyppien määriä. Aikaisemmin julkishallinnon projektit olivat tyypillisesti tietotekniikan hankintojen ja käyttöönoton projekteja. Tämä on edelleen merkittävä projektityyppi kuntakentässä. Tälläkin hetkellä pelkästään sote-uudistukseen liittyen tarvitaan mittavia tietojärjestelmien uudistamistoimenpiteitä. Talouselämälehdessä kerrotun mukaan Suomen sosiaali- ja terveystalouden tietojärjestelmiin panostetaan seuraavan neljän vuoden aikana noin miljardi euroa (Talouselämä 2017). Kuntakentässä on tapahtumassa isoja muutoksia, joten on oletettavaa että erilaiset

projektit ja ohjelmat ovat kuntien kehittämistyön toteutusmuotoja lähitulevaisuudessa en-
tistä enemmän.

6.2 Projektitoiminnan organisointi

Vain murto-osassa kunnista on käytössä joku projektimalli (Leponiemi ym., 2012, 14). Monissa kunnissa on viime vuosina kuitenkin lähdetty systemaattisesti kehittämään projektitoimintaa. Tyypillistä kuntien projektitoiminnalle on, että ohjelmien ohjelmajohtajina ja projektien projektipäällikköinä toimivat substanssiosaajat linjaorganisaatiosta. Projektipäällikön tehtävä tulee eteen ehkä vain muutaman kerran koko uran aikana. Henkilö vapautetaan varsinaisesta tehtävästä osittain tai kokonaan projektin ajaksi, mutta virka- tai tehtävänimikkeitä ei muuteta. Tähän kappaleeseen on poimittu vain muutamia esimerkkejä Kuntaliiton projektiverkoston, johon Tamperekin kuuluu, kaupunkien projektien hallinnan menettelyistä. Projektien ja ohjelmien vaikuttavuuden arviointiin ei juurikaan ole kehitetty mittareita eikä menettelyitä. Projektitoiminnan strategianmukaisuutta ja tasapainoa seurataan mainituissa kunnissa salkkumallilla.

Espoon kaupungilla on käytössään projekti- ja ohjelmajohtamisen malli EsPro, joka perustuu Projekti-Instituutin ABC-malliin. Projektimalli on ollut käytössä vuodesta 2013. Malliin kuuluu palveluiden kehittämisprojektit, toiminnankehittämisprojektit ja tutkimusprojektit. Rakentamisprojektit ovat mallin ulkopuolella. Espoossa ohjelmajohtamisen mallissa puhutaan kehitysohjelmista ja ne ovat osa strategian toimeenpanoa. Kehitysohjelmalla tavoitellaan yhteisiä hyötyjä, se muodostuu projekteista ja toimenpiteistä ja sitä johdetaan koordinoitusti (Hoverfält 2016, 7). Espoon projektimallissa ohjelmatyypit jaetaan jakaa seuraavasti (Hoverfält 2016, 4): megahanke (esim. suuret tietojärjestelmä-hankkeet), portfoliotyyppinen ohjelma (esim. julkisten rahoittajien rahoitusohjelmat) ja strateginen muutosohjelma (esim. organisaatioiden transformaatiot, fuusiot ja tuottavuus-ohjelmat).

Espoossa projektitoimisto tarjoaa käytännön työkaluja ja tukea ohjelman suunnitteluun, läpivientiin ja hyötyjen seurantaan. Ohjelmien sisällön, toimenpiteiden ja tulosten dokumentointiin on olemassa valmiit asiakirjapohjat, joita projektitoimisto ylläpitää. Projekteja ja ohjelmia seurataan ja raportoidaan projektisalkussa.

Jyväskylän kaupunki otti vuonna 2011 käyttöön hankekoontimenettelyn, joka vastaa lähinnä salkunhallintaa. Kaikille kaupungin työntekijöille avoimesta listauksesta voi nähdä käynnissä olevat, yli 10 000 euron kehittämishankkeet listauksena (Lumijärvi ym. 2012, 157). Jyväskylässä siis lähdettiin liikkeelle kevyestä salkutusajattelusta. Koska projektimallia ei muuten ole käytössä, on kehitystoiminnan projektien ja linjatyöhön kuuluvien hankkeiden erottelu hankalaa (Lumijärvi ym. 2012, 158).

Turun kaupungilla projektimallia kutsutaan kehittämismalliksi ja se on otettu käyttöön vuonna 2014. Kehittämismallilla on tarkoitus tukea kaupunkistrategian toteutumista ohjelmien, hankkeiden ja projektien avulla. Projektitoimisto on nimeltään kehittämistoimisto ja se toimii verkostomaisesti. Organisaation kaikilla tasoilla on omat salkkunsaa.

Vantaalla on käytössä projektimalli ja projekteissa työskentelevät saavat tukea projektitoimistolta. Projektimalliin sisältyy esimerkiksi kustannus-hyötyanalyysi ja hyötyjen seuranta projektin päättymisen jälkeen. Näillä työkaluilla arvioidaan projektien vaikuttavuutta. Projektisalkku on käytössä projektien seurannassa.

6.3 Projektien ja ohjelmien rahoitus

Kuntien ohjelmissa ja projekteissa on kokonaisuudessaan kysymys isoista taloudellisista panostuksista, vaikka yksittäinen kehittämisprojekti voi olla budjetiltaan pieni. Julkisen toimijan tulee projekteihin liittyviä hankintoja tehdessään huomioda mm. hankintalainsäädökset koskiva hankinta sitten tavaroita tai palveluita. Rahoitus tulee suurelta osin verovararoista ja tämä luo omanlaisensa raamit tavoitteille ja onnistumisen arvioinnille. Kuntien ohjelmien ja projektien onnistumista ei juurikaan mitata sillä, että kustannusarvio alitetaan. Tämä kummallisuus juontaa juurensa talousarviotekniikkaan ja julkishallinnon kirjanpitoimenetelmiin. Säästynyt raha ei siirry seuraavalle talousarviokaudelle ja toisaalta ajatellaan yleisesti, että säästyneiden kustannusten verran voidaan po. toiminnalle seuraavalle vuodelle varattavaa rahamäärää pienentää.

Myös monenlaiset ulkopuolisista rahoituslähteistä osittain tai kokonaan rahoitettavat tutkimus- ja kehitysprojektit ovat osa kuntasektorin projektitoimintaa. Esimerkiksi EU:n erilaisilla rahoitusinstrumenteilla rahoitettavat projektit voivat olla kestoiltaan, budjetiltaan

ja tarvittavilta henkilöresursseiltaan hyvinkin suuria ja pitkäkestoisia. Myös valtio, ministeriöt, korkeakoulut, yliopistot ja kehitysyhtiöt rahoittavat kuntien projekteja ja ohjelmia. Kunnan ulkopuolinen rahoittaja asettaa omat reunaehdonsa ohjelmien ja projektien toteutukselle ja painotuksille sekä ainakin osittain myös raportoinnille.

6.4 Projektiosaamisen tila kunnissa

Kuntien projektiosaamisen tasosta ei ole olemassa laajoja tutkimuksia. Projekteissa työskentelee kunnissa iso joukko työntekijöitä, mutta useat vain harvakseltaan tai peräti kerraluonteisesti. Kuntaliiton vuonna 2012 Jyväskylän, Lahden, Mikkelin, Tampereen ja Turun kaupungeista tekemän selvityksen mukaan kuntien projektitoiminnassa mukana olevien henkilöiden projektiosaamisessa ja projektien johtamisosaamisessa on puutteita. Kuntien projektikulttuuri ei tue projektiosaamisen kehittymistä, koska kuntien projektitoiminnalta puuttuu prosessikuvaukset ja työkaluja projektinhallintaan. Projektien ohjaus, johdon sitoutuminen ja sovittujen menettelytapojen noudattaminen on heikkoa. Kunnissa uskotaan projektimallien ja vakioitujen projektityökalujen sijaan budjettirahoitukseen, toimivaltaan ja määritelyyn vastuuseen. Projektitoiminta on aina sidottu kehittämisympäristöön, mutta erityisesti kunnissa kehittämiseen saattaa liittyä valtarakenteita, jotka estävät projektitoiminnan kehittämisen ja sitä kautta projektiosaamisen syventymisen. (Leponiemi ym 2012, 59–60).

7 TAMPEREEN PROJEKTIMALLI

Ennen nykyisen projektimallin käyttöönottoa kehittämisprojektien päätöksentekomenetely ja koordinointi oli ohjeistettu vuonna 2010 annetulla pysyväismääräyksellä. Se sisälsi ohjeistukset projektien strategianmukaisuuteen, valintaan, taloudenpitoon ja seurantaan. Projektien seurannassa ja raportoinnissa käytettiin Rate-seurantajärjestelmää, johon projektien piti ilmoittaa projektien seurantatiedot kahdesti vuodessa. Osana kaupungin toimintamallin uudistustyötä myös projektiohjeistuksen uudistaminen kohti projektimallia aloitettiin vuonna 2013. Uudistustyön yhteydessä tunnistettiin tarve myös ohjelmajohtamisen mallin kehittämiseksi ja käyttöönotolle sekä salkunhallinnalle. Myös näitä lähdettiin kehittämään projektimallityön ohella tavoitteena ottaa ne kaikki yhtä aikaa käyttöön.

Vuoden 2015 alusta kaupungilla otettiin käyttöön projektikokonaisuuden johtamisessa Tampereen projektimalli, joka koskee kehittämis- ja tutkimusprojekteja sekä kehitysohjelmia. Mallia sovelletaan myös projekteihin, jotka toteuttaa kaupungin ulkopuolinen organisaatio, mutta kaupungin rahoituksella. Tampereen projektimalli perustuu ABC-projektimalliin, joka on kehitetty Suomen Projekti-Instituutissa. Projektimalli määrittelee projektin ennakoarvioinnin, toteutustavan, johtamisjärjestelmän ja päätöksenteon menettelyt ja käsitteet. Ohjelmajohtamisen mallia alettiin soveltaa vuoden 2016 alusta lukien.

7.1 Projekti Tampereen projektimallin mukaan

Kun kysymyksessä on uutta ja/tai ainutkertaista luova ja tulokseltaan epävarmuutta sisältävä strategiaa toteuttava tehtävä, joka poikkeaa päivittäisestä perustyöstä, on tilapäinen ja edellyttää resurssointia sekä suunnittelua, tehtävää tulee tarkastella mahdollisena projektina. Jos tehtävään saadaan ulkopuolista rahoitusta, se toteutetaan projektina. (Tampereen projektimalli 2015). Projekti pitää perustaa myös, jos kaksi seuraavista kriteereistä täyttyy yleisen määritelmän lisäksi (Tampereen projektimalli 2015):

- Toteutus vaatii enemmän kuin yhden henkilön työpanoksen.
- Tehtäväkokonaisuuden/tutkimuksen kokonaiskustannukset ylittävät toteutusajan aikana 30 000 euroa.

- Toteutus ylittää yksiköiden väliset rajat ja edellyttää resursseja useammasta kaupungin yksiköstä.
- Toteutukseen osallistuu kaupungin ulkopuolisia yhteistyökumppaneita.

Projektit luokitellaan vaativuuden mukaan A-, B- tai C-luokkaan. Ryhmittely vaikuttaa projektien johtamismenettelyihin. A- ja B-luokkaan kuuluvien projektien arviointi- ja päätöksenteko toteutetaan projektisalkkujen johtoryhmissä. C-projektien arviointi- ja päätöksentekomenettelystä vastaa toimivaltainen viranomainen.

7.2 Projektisalkku

Tampereen kaupungilla on neljä projektisalkkua; toimintakyvyn kehittämisen salkku, hyvinvoinnin salkku, kaupunkiympäristön kehittämisen salkku ja elinvoiman ja kilpailukyvyn salkku. Kaupunginhallitus päättää kehittämisen strategisista tavoitteista. Kaupungin johtoryhmän tehtävänä on projektisalkkujen yhteensovittaminen sekä salkkujen strategisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Kaupunginvaltuusto ohjaa projektikokonaisuutta osana talousarvioprosessia. Salkkumalli on keskeisessä asemassa kehittämistoimintojen organisoimisessa ja kehittämisen johtamisessa. Kaikkien projektien ja ohjelmien kokoaamisella yhteen järjestelmään, halutaan varmistaa, että kaupungin ohjelmat, projektit ja kokeilut ovat kaupunkistrategian mukaisia ja ne toteutetaan laadukkaasti kaupungille ja asukkaille hyötyä tuottaen. Projektisalkku tekee näkyväksi ohjelmat ja projektit ideavaiheesta jälkiarviointiin asti. Kaikilla kaupungin työntekijöillä on katseluoikeus järjestelmään.

Projekteilla ja ohjelmilla on neljä päätöksentekoporttia, jotka kaikki kirjataan salkkuun: määrittelyvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja lopetusvaihe. Lisäksi projekteille ja ohjelmille voidaan tehdä jälkiarviointi salkkujohtoryhmän päätöksen mukaisesti. Myös jälkiarvioinnin tiedot talletetaan projektisalkkuun.

Projektisalkku on ensisijaisesti johtamisen työkalu, mutta siihen on sisällytetty myös joitain projektinhallinnan työvälineitä. Projektisalkussa on mahdollista tehdä yksinkertaisia aikataulutuksia, resurssisuunnittelua ja –seurantaa sekä talouden seurantaa. Projektisalkku on myös projektien ja ohjelmien omistajien ja ohjausryhmien työkalu. Kehitysohjelmat sijaitsevat palvelualueidensa projektisalkuissa.

7.3 Projektitoimisto

Kaupungin koko konsernin projektitoimintaa palveleva projektitoimisto on osa tietojohd-
tamis- ja projektipalveluita ja sijoittuu organisaatiossa konsernihallintoon. Projektitoi-
misto koordinoi, ylläpitää, tukee ja kehittää projektisalkun johtamista ja projektijohtami-
sen käytäntöjä. Sen tehtäviin kuuluu myös projektiosaamisen kehittäminen. Projektitoi-
mistossa työskentelee projektitoiminnan ammattilaisia ja projektien rahoituksen asiantun-
tijoita. Sieltä saa projektipalveluita, kuten esimerkiksi tukea projektin suunnitteluun ja
toteuttamisen menetelmiin. Kaikkien salkkujen hoitajat tulevat projektitoimistosta.

7.4 Projektiverkosto

Projekteissa työskenteleville on perustettu kaupungin sisäinen, kollegiaalinen verkosto,
joka tukee heidän työtään ja kehittää projektitoimintaa. Projektiverkosto tarjoaa ohjausta,
koulutusta ja tukea projektipäälliköille ja muille projekteissa työskenteleville.

8 TAMPEREEN OHJELMAJOHTAMISEN MALLI

Ohjelmajohtamisen malli otettiin kaupungilla käyttöön 2015. Ohjelmajohtamisella tavoitellaan seuraavia hyötyjä (Tampereen kaupunki 2015, Ohjelmajohtamisen ohje, 2):

- Ohjelmajohtaminen tarjoaa systemaattisen tavan johtaa tehokkaasti ja joustavasti laajaa, ainutkertaista kehityskokonaisuutta.
- Ohjelman tavoite voi olla päämäärätasoinen, kehittyvä ja ns. ”liikkuva maali”, joka tarkentuu ohjelman aikana.
- Laaja kehittämiskokonaisuus voidaan jakaa pienempiin osiin, ja toisaalta samaa päämäärää toteuttavat projektit ja muut toimenpiteet johdetaan koordinoitusti.
- Kokonaisnäkemys hyötytavoitteiden tasolla varmistaa, että keskeisiä edellytyksiä tai toimenpiteitä hyötyjen saavuttamiseksi ei unohdeta.
- Tunnistetaan paremmin yhteydet, riippuvuudet ja päällekkäisyydet, vältetään osaoptimointia ja saadaan synergiaa ohjelman projektien ja toimenpiteiden välille.
- Kehityskokonaisuuden riskejä hallitaan systemaattisesti ja kokonaisuus huomioiden.
- Keskeiset sidosryhmät voidaan sitouttaa tehokkaasti osallistamalla, mikä madaltaa muutosvastarintaa, luo muutosvalmiutta, varmistaa sidosryhmien toiminnan samansuuntaisuuden ja tukee onnistumista.

Nykyisessä johtamismallissa ohjelmat ovat keskeinen väline kaupungin merkittävien strategisten muutosten toteuttamiseen. Ne ovat laajoja, pitkäkestoisia, useita palvelualueita yhdistäviä kokonaisuuksia, joihin liittyy merkittäviä taloudellisia panostuksia ja laajaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Ohjelmajohtamisen tavoitteena on tuoda kehittäminen lähemmäksi kaupungin johtoa ja kytkeä se tiiviimmin strategiaan.

Kaupunginhallitus on hyväksynyt toteutukseen Viiden tähden keskustan, Hiedanrannan, Raitiotien, Smart Tampereen ja työllisyydenhoidon kokeilun kehitysohjelmat. Ohjelmien tavoitteena on vahvistaa kaupungin kansainvälistä ja kansallista vetovoimaa ja kilpailukykyä, edistävää kestävä kehitystä sekä luoda asukkaille sujuvaa arkea hyödyntämällä älykkäitä ratkaisuja. Lisäksi ohjelmat mahdollistavat yhdessä kaupungin kasvua sekä luovat osaltaan kaupungin imagoa. (Tampereen kaupunki, Johtamisjärjestelmä, 2017).

8.1 Ohjelmajohtamisen ohje

Ohjelmajohtamisen ohje on osa kaupungin projektimallia. Ohjelmajohtamisen viitekehys perustuu ABC-projektimalliin. Ohje määrittelee miten ohjelmia johdetaan Tampereen kaupungilla. Siinä kuvataan ohjelmajohtamisen viitekehys ja prosessit, päätöksentekoportit, eri toimijoiden roolit ohjelman elinkaaren aikana, ja se sisältää keskeiset ohjelmajohtamisen dokumenttipohjat. Ohjelmajohtamisen ohje sisältää myös ohjelmiin kuuluvien projektien johtamisen ohjeet.

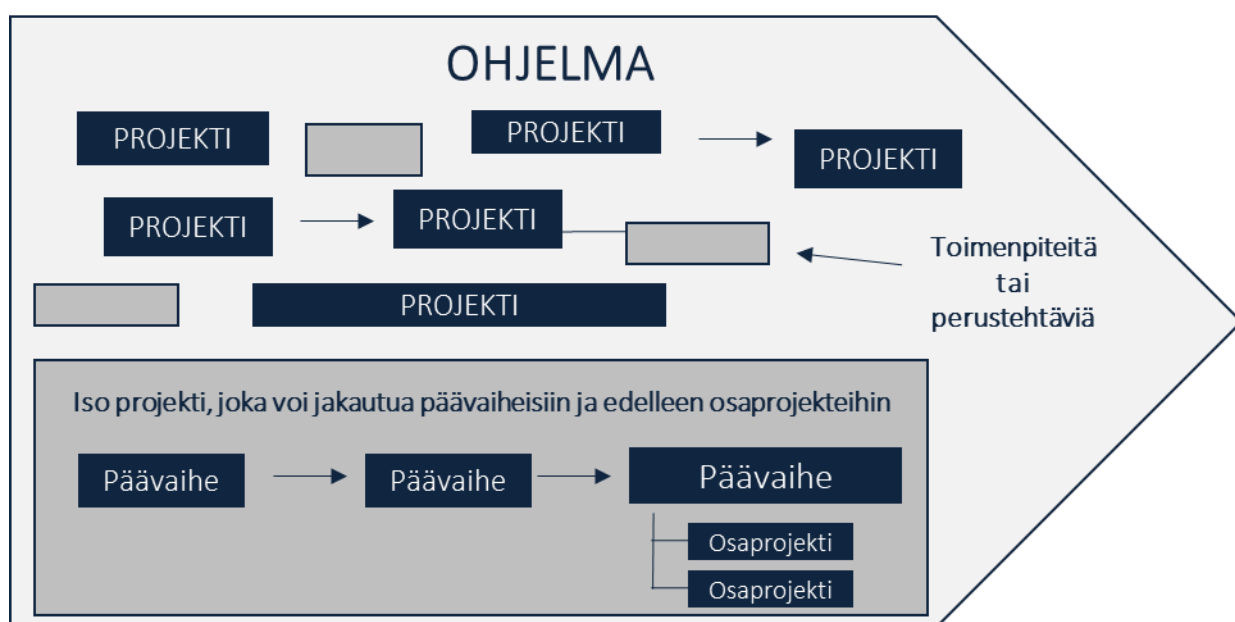
8.1.1 Ohjelma ja kehitysohjelma

Tampereen kaupungin ohjelmajohtamisen ohjeen mukaan ohjelma on ajallisesti rajattu kokonaisuus, joka koostuu useasta projektista ja usein myös perustyna (linjatyna) toteutettavista tehtävistä ja toimenpiteistä, jotka yhdessä tavoittelevat ohjelman visiota ja laajempaa päämäärää. Ohjelma on isoa projektia laajempi kokonaisuus, joka tähtää laajamittaisen strategisen muutoksen aikaansaamiseen. Kuten kuviossa 5 havainnollistetaan, ohjelmaan saattaa kuulua myös isoja projekteja. Ohjelmat perustuvat kaupungin strategiaan. (Tampereen kaupunki, Ohjelmajohtamisen ohje, 2015, 2).

Kehitysohjelmat ovat laajoja, usein kahta tai kaikkia kolmea palvelualueetta yhdistäviä kokonaisuuksia, konsernitason kehittämisen kärkiä, joihin yhdistyvät merkittävät taloudelliset panostukset ja laaja yhteistyö sidosryhmien kanssa (Tampereen kaupunki, Johtamisjärjestelmä 2017, 166).

Aluekehitysohjelmalla tässä yhteydessä viitataan kaupunkikehittämiseen ja kaupunkitaseeseen ohjelmaan. Käsitettä ei tunneta ohjelmajohtamisen kirjallisuudessa eikä sitä ole tarkemmin määritelty kaupungin omassakaan ohjeistuksessa. Aluekehittämisohjelmaan pätee se mitä on määritelty kehitysohjelmista, mutta lisäksi siihen liittyy muutamia erityispiirteitä. Tunnusmerkkinä on kehittämisen kohdistuminen uuden tai olevan kaupunginosan tai aluekokonaisuuden kaupunkikehittämiseen. Erotuksena perustoimintana tapahtuvaan kaupunkikehittämiseen aluekehitysohjelmalla tavoitellaan uusia innovaatioita ja ratkaisuja, koordinoidaan niiden testausta ja käyttöönottoa kaupungin omassa toiminnassa ja kumppanuusverkostossa. Aluekehitysohjelmien koordinoitavastuulle voi kuulua

yritysyhteistyötä, tutkimusprojekteja ja varsinaista hankekehitystä konkreettisiin rakennushankkeisiin liittyen. Aluekehitysohjelmat ovat laajoja kehittämiskokonaisuuksia, joihin sisältyy merkittävä osuus normaalia ns. linjatyötä; kaavoitus, yleisten alueiden suunnittelu ja rakentaminen, tontinluovutus ja kunnan tuottamien palveluiden suunnittelu ja toteutus. Aluekehittämisessä yhdistyy poikkihallinnollisesti kaupungin kaikkien sektoreiden työ, ja toisaalta niissä tarvitaan yhteistyötä konsernitasolta toteuttavaan tasoon asti. Kaupunginosan tai aluekokonaisuuden kehittäminen kestää tyypillisesti 10 – 15 vuotta tai jopa kauemminkin.



KUVIO 5. Ohjelman kuvaus. (Tampereen kaupunki, Ohjelmajohtamisen ohje 2015, 6)

8.1.2 Ohjelman päävaiheet

Ohjelmajohtamisen mallissa on määritelty neljä päävaihetta: määrittelyvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja lopetusvaihe. Jokaiseen päävaiheeseen liittyy porttipäätös ohjelman määrittelystä (OP0) ohjelman lopetuspäätökseen (OP4). Määrittelyvaihe voidaan käynnistää ohjelman omistajan päätöksellä. Lopetusvaiheen käynnistämisestä tehdään päätös salkunhallinnan johtoryhmässä. Suunnittelupäätös, toteutuspäätös ja lopetuspäätös tehdään kaupunginhallituksessa. (Tampereen kaupunki, Ohjelmajohtamisen ohje 2015, 10).

8.1.3 Ohjelman organisointi, roolit ja vastuut

Ohjelmajohtamisen ohjeen mukaan kunkin ohjelman johtamismenetelmät tulee suunnitella ohjelmakohtaisesti ja kuvata ohjelmasuunnitelmassa. Laajemmat ohjelmat jaetaan osioihin, jotka jakautuvat edelleen toimenpidekokonaisuuksiin. Toimenpidekokonaisuudet koostuvat projekteista. Jokaisella osiolla on oma vastuuhenkilönsä, jotka voivat toimia myös oman osionsa projektien omistajana. Osioiden vastuuhenkilöt voivat olla myös johtoryhmän jäseniä.

Ohjelman keskeiset roolit ovat ohjelman omistaja, ohjelman ohjausryhmä ja ohjelmapäällikkö. Ohjelman omistaja tukee ohjelmajohtajaa operatiivisessa johtamisessa, toimii ohjausryhmän puheenjohtajana, vastaa hyötytavoitteiden saavuttamisesta ja raportoi kaupunginhallitukselle ohjelman edistymisestä. Ohjausryhmän keskeisinä tehtävinä on ohjelman edistymisen seuranta, budjettiehdotusten valmistelu, ohjelman sisällöstä päättäminen, ohjelman resurssoinnin varmistaminen, riskien hallinta ja raportointi salkun johtoryhmälle. Ohjausryhmän jäsenet tukevat omalla asiantuntemuksellaan ohjelmajohtajaa ja omistajaa ja toimivat ohjelman ”lähettiläinä” sidosryhmien suuntaan. Ohjelmapäällikkö vastaa ohjelman operatiivisesta johtamisesta, ohjelman projektien koordinoinnista ja raportoi omistajalle ohjelman edistymisestä.

Ohjelman osioiden ja toimenpiteiden koordinointi edellyttää ohjelman sisällä omia rakenteita ja johtamiskäytäntöjä. Ne liittyvät tyypillisesti tiedonhallintaan, raportointiin, viestintään, riskienhallintaan, muutosten hallintaan ja laadunhallintaan. Ohjelman hallinnointitapa tulee suunnitella kunkin ohjelman erityistarpeiden mukaan ja se kuvataan yksityiskohtaisesti ohjelmasuunnitelmassa. Ohjelman omistaja ja ohjelmapäällikkö ovat vastuussa siitä, että ohjelman ohjaamiseksi ja koordinoimiseksi on olemassa tarvittavat rakenteet ja johtamiskäytännöt.

Ohjelmaan kuuluvat projektit käynnistetään ja organisoidaan Tampereen projektimallin ohjeiden mukaisesti.

9 OHJELMAJOHTAMISEN NYKYTILA

Kehittämistehtävässä tarkasteltavat ohjelmat liittyvät kaupunkikehittämiseen ja aluerakentamiseen. Ohjelmien toteutukseen kuuluu myös paljon normaalia linjatytöä. Uuden alueen suunnitteluun ja toteutukseen kuuluu mm. kaavoitusta, yleisten alueiden suunnittelua ja rakennuttamista sekä palveluverkon suunnittelua ja toteutusta. Aluerakentamisen ohjelmat ovat poikkeuksellisia ohjelmajohtamisen yleisten periaatteiden näkökulmasta, koska ne ovat hyvin pitkäkestoisia ja kestävät yli valtuustokausien eli strategia voi muuttua ohjelman aikana.

Kuten edellä kappaleessa viisi todetaan, ohjelmajohtamisen tilaa voidaan tarkastella erilaisten kypsyysmallien avulla ja sitä kautta määritellä kehittämistoimenpiteet. Kypsyyttä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta: yksilön, organisaation, yksittäisen projektin tai ohjelman, resurssien tai salkunhallinnan näkökulmasta. Kappaleessa viisi todetaan myös, että sovellettavan kypsyystasomallin valinta on tehtävä huolellisesti, koska sovellettavalla mallilla on vaikutusta kehityskohteiden valinnassa. Jos organisaation kypsyystaso on hyvin alhainen, ensimmäinen toimenpide on projektimallin määrittely ja käyttöönotto. Tampereen kaupungilla projektimalli on määritelty, mutta keskusteluissa projektitoimiston projektiasiantuntijoiden, ohjelmajohtajien ja ohjelmien projekteissa työskentelevien kanssa kävi selvästi ilmi, että projektimallin ja ohjelmajohtamisen käytäntöjen käyttöönotto ja jalkautus on vasta alkuvaiheessa. Yhteinen näkemys oli, että tarkasteltavien ohjelmien näkökulmasta projektikulttuurin kypsyystaso on hyvin alhaisella tasolla. Tästä syystä nähtiin, että ensin pitää selvittää yleisemmällä tasolla ohjelmajohtamisen tilaa, ennen kuin osataan valita sovellettava kypsyystasomalli.

9.1 Projektimallikysely 2016

Alkuvuodesta 2016 Tampereen kaupungilla toteutettiin yleisesti projektimallin ja –salkun käytöstä ensimmäisen vuoden käytön aikana saatuja kokemuksia koskeva kysely kaikille projekteissa ja ohjelmissa mukana olleille henkilöille. Opinnäytetyön tekijä oli mukana suunnittelemassa kysymyksiä, mutta projektitoimisto varsinaisesti toteutti kyselyn. Ky-

selyn tuloksia käytetään opinnäytetyössä antamassa osaltaan lisätietoa siitä miten projektimalli koetaan projekteissa työskentelevien keskuudessa ja mitä kehittämistarpeita kyselyn pohjalta nousee esille.

Kysely toteutettiin Webropol –kyselynä ja se lähetettiin sähköpostilla 214 henkilölle. Vastausprosentiksi muodostui 34 %. Kysymykset ovat opinnäytetyön liitteessä 1. Yli puolet vastaajista (53 %) oli projektipäälliköitä, salkun johtoryhmän jäseniä viidennes (19 %), salkunhoitajia ja muita rooleja molempia edusti 14 % vastaajista. Vastaajista merkittävä enemmistö (71 %) oli osallistunut Tampereen projektimallia koskeviin koulutuksiin ja selkeä enemmistö (74 %) oli käyttänyt projektimallia ja –salkkua aktiivisesti tai jonkin verran työssään. Kyselyn väittämiin vastattiin asteikolla ”täysin eri mieltä” – ”täysin samaa mieltä” antamalla vastaus numeroarvolla 1 – 5. Vastaaja saattoi myös valita vastauksen ”en osaa sanoa”. Projektimallia ja –salkkua koskevia väittämiä oli kyselyssä 14 kpl.

Kyselyn väittämät olivat kaikki positiivisia väittämiä projektimallin helppokäyttöisyydestä, johtamisen ja projektityöskentelyn tukemisesta. Vastaajista väittämien kanssa samalle kannalle (valinnat 3 – 5) asettuneiden määrä vaihteli 70 % - 90 %. Kyselyn perusteella projekteissa työskentelevät kokivat, että projektimalli tukee projektien ja projektisalkun johtamista, projektipäällikön työtä ja projektien päätöksentekoa sekä parantaa projektityöskentelyn laatua. Eniten hajontaa vastauksissa (yli 20 % vastauksista antoi arvosanan välillä 1 – 3) tuli väittämille, että projektimalli on helppokäyttöinen, siitä on helppo löytää tietoa tai että projektimallin ja –salkun käytölle on saatavilla riittävästi tukea. Myös väittämien projektimallin käyttö tukee projektien onnistumista, strategista priorisointia ja valintaa tai että projektimalli tukee ohjausryhmän toimintaa, vastauksista tuli yli viidennes oli välillä 1 – 3.

Kaikissa vastauksissa salkunhoitajat olivat eniten väittämien kanssa samaa mieltä. Projektipäälliköiden suhtautuminen vaihtelee kysymyksittäin suhteessa toisiin vastaajaryhmiin. Positiivisimmat arviot suhteessa muihin vastaajaryhmiin projektipäälliköiltä tuli projektimallin ja sähköisen projektisalkun helppokäyttöisyyteen sekä sen käyttöön saatavaan tukeen. Voidaan todeta, että projektipäälliköillä oli projektimallin käyttö selvästi hyvin omaksuttu. Sen sijaan muihin vastaajaryhmiin nähden kriittisimmät arviot projektipäälliköiltä tuli projektimallin käytön merkityksestä projektien onnistumiseen, omistajan roolin selkeyttämiseen ja ohjausryhmän toiminnan tukemiseen. Samoissa kysymyksissä salkun johtoryhmän jäsenet olivat vain hiukan projektipäälliköitä enemmän samaa

mieltä väittämien kanssa. Salkun johtoryhmän jäsenien vastaukset eivät olleet minkään väittämän kohdalla ääripäissä toisten vastaajaryhmien vastauksiin verrattuna.

Johtopäätöksenä kyselyn vastauksista voidaan todeta, että projektimallista kaivataan selvästi lisää koulutusta ja tiedottamista, koska sen helppokäyttöisyyteen ja sitä koskevan tiedon helppoon löytämiseen ei oltu tyytyväisiä. Avoimissa vastauksissa kritisoitiin jonkun verran projektimenettelyiden byrokraattisuutta. Kyselyn vastauksista ei selviä tarkemmin mitä pitäisi tehdä, jotta projektimalli tukisi paremmin projektien onnistumista, mutta tämä on selkeästi lisäselvittelyä vaativa asia.

9.2. Ohjelmataso

Nykytilan arvioimiseksi ensin tarkasteltiin miten aluekehitysohjelmissa noudatetaan kaupungin omaa ohjelmajohtamisen ohjetta. Molempien tarkasteltavien ohjelmien määrittelyt ja dokumentointi käytiin läpi elokuussa 2017. Havainnot on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Aluekehitysohjelmien ohjelmajohtamisen ohjeen mukaiset määrittelyt, dokumentit ja toimenpiteet (elokuu 2017).

	Viiden tähden keskustan kehitysohjelma	Hiedanrannan kehitysohjelma
Ohjelmakuvaus		x
Ohjelmasuunnitelma		x
Osiot (ositus, osa-alueet) määritetty	x	
Osiot (osa-alueet) salkussa		
Vastuumatriisi (päättöksenteko ja vastuut) kuvattu		
Ohjelman organisointi, roolit ja vastuut kuvattu		
Johtamisperiaatteet ja -järjestelmä määritetty ja kuvattu		
Seuranta ja raportointi määritetty ja kuvattu		
Höydyt määritetty		x
Riskien tunnistaminen		
Riskienhallintasuunnitelma		
Ohjelman etenemissuunnitelma (yleispiirteisesti)	x	x
Road map (toteutuksen vaiheistus vuositason, päivittyvä)	x	
Sidosryhmäanalyysi		x
Viestintäsuunnitelma		
Ohjelman projektit perustettu ja salkussa		
Ohjelmiin kuuluvien projektien johtamisjärjestelmä määritetty		
Projektit dokumentoitu projektimallin mukaisesti		
Projektien raportointi määritetty		
Projektien integrointi ohjelmaan määritetty		

Kuten taulukosta voidaan havaita, määrittelyt, dokumentointi ja tehdyt toimenpiteet eivät kummassakaan ohjelmassa ole ohjelmajohtamisen ohjeen mukaisia. Taulukossa on lueteltuna 20 Tampereen ohjelmajohtamisen ohjeen mukaista määrittelyä, dokumenttia ja toimenpidettä. Viiden tähden keskustan kehitysohjelmalla niistä on asianmukaisesti tehty kolme ja Hiedanrannan kehitysohjelmalla viisi.

Ohjelmajohtamisen yksi isoimmista haasteista kuntaorganisaatiossa on linjaorganisaation ja ohjelmaorganisaation välinen suhde. Jos ohjelman toimenpidekokonaisuuksia, organisoimista, rooleja ja vastuuta ei ole määritelty, ohjelmalle ei ole etenemisen edellytyksiä. Ohjelmajohtamisen keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia (riskienhallinta, muutoksenhallinta, laadunhallinta, resurssienhallinta, aikataulunhallinta, budjetin ja talousasioiden hallinta, tiedonhallinta sekä sidosryhmien ja viestinnän hallinta) ei voi hoitaa, jos niiden sisältöä ei ole määritelty, niiden hallinnasta ei ole suunnitelmaa eikä niitä ole vastuutettu. Tämä

johtaa väistämättä siihen, että vastuunjako, roolit ja resurssit ovat epäselviä ja että ohjelmat koetaan perustoiminnasta irrallisina.

Arvioitaessa organisaation projektikulttuurin kypsyyttä esimerkiksi IPMA Delta organisaation projektikyvykkyysprofiilin avulla, arviointi tehdään moniulotteisessa matriisissa ja arviointiin osallistuu ulkopuolisia arvioitsijoita. Kysymyksiä on yli sata neljässä eri teemassa. Kahden nyt tarkasteltavana olevan ohjelman kohdalla varsinaiseen kypsyysarviointiin ei tässä kehitysvaiheessa kannata lähteä. Jotta voidaan hahmottaa yleisellä tasolla mitkä edellytykset organisaatiotasolla ohjelmajohtamiselle on olemassa, kehittämis-tehtävässä tehtiin esimerkinomainen kypsyystason arviointi. Tarkastelusta ilmenee minkä tyyppisistä kehittämistoimenpiteistä voisi olla kysymys, sen jälkeen kun perusasiat on saatu kuntoon, Tarkasteluun otettiin projektimalli, projektihallinnan prosessit ja projektitoiminnan laatu. Kypsyystasojen kuvaukset ja kypsyystasot on mukaeltu mm. IPMA Delta organisaation kypsyystasoarvioinnista ja InFocus –arviointikehyksestä. Arviointi on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Organisaation projektikyvykkyys.

Näkökulma	Taso				
	Varhainen - satunnainen	Määritelty - kuvattu	Vakioitu - omaksuttu	Hallittu - kehittyvä	Optimoitu - johdettu
Projektimalli	Ei projektimallia.	Organisaatiolla on määritelty ja kuvattu projektimalli, rakenteet ja prosessit, mutta niiden noudattaminen on satunnaista.	Organisaatiolla on määritelty projektimalli, -rakenteet ja -prosessit ja niiden mukaan toimitaan. Koulutusta on saatavilla.	Organisaatio toimii projektimallin mukaan. Kaikille projekteissa mukana oleville on tarjolla koulutusta. Projektimallia kehitetään.	Organisaatio toimii parhaiden projektijohtamisen käytäntöjen mukaisesti ja toimintaa parannetaan jatkuvasti.
Projektihallinnan prosessit	Ei projektihallinnan prosesseja.	Projektihallinnan prosessit on määritelty ja niitä sovelletaan vain osittain.	Projektihallinnan prosessien noudattamista päättäväisesti edellytetään koko organisaatiossa.	Projektihallinnan prosessien noudattamista edellytetään ja seurataan systemaattisesti koko organisaatiossa.	Ylin johto seuraa ja ohjaa aktiivisesti projektitoiminnan kehittämistä.
Projektitoiminnan laatu	Projektitoiminnan laatu vaihtelee suuresti.	Projektitoiminnan laatu riippuu yksittäisistä onnistumisista.	Projektitoiminnan laadulle on määritetty mittarit.	Projektitoiminnan laatua seurataan.	Projektitoiminta on laadukasta ja kannattavaa.

Organisaation kannalta tarkasteltuna voidaan todeta, että edellytykset projektikyvykkyyskasvattamiselle ovat olemassa. Projektimalli on määritelty ja ohjeistus on olemassa. Projektitoimisto on perustettu, salkunhallinnan työkalut ja menetelmät on luotu. Jostain syystä projektihallinnan mallia, rakenteita tai vakioituja prosesseja ei juurikaan sovelleta. Systemaattista seurantaa ja kehittämistä ei vielä toteuteta lainkaan ja laatu vaihtelee suuresti.

9.2.1 Viiden tähden keskusta

Viiden tähden keskusta -ohjelma on ollut käynnissä jo vuodesta 2011 asti. Sille oli ehtinyt muotoutua oma johtamisen mallinsa ja toimintatapansa jo ennen ohjelmajohtamisen käyttöönottoa. Ohjelmajohtamisen mallin käyttöönotto ei muuttanut mitään johtamisen tai kehittämiskokonaisuuksien menettelyissä. Porttipäätöksiä ei ole voitu tehdä, koska ohjelma on ollut jo toteutusvaiheessa mallia käyttöönotettaessa. Viiden tähden keskusta -ohjelmalla oli jo entuudestaan muotoutunut ositus, roolitus ja vastuunjako sekä omat talouden suunnittelun ja seurannan järjestelmänsä, eivätkä ne pohjautuneet ohjelmajohtamisen ohjeeseen tai periaatteisiin. Ohjelmalla ei ole ollut ohjausryhmää ennen maaliskuuta 2017. Ohjelman projektien salkutusta ei ole tehty (elokuu 2017). Ohjelmalle on nimetty omistaja vasta mallin käyttöönoton jälkeen.

Jos ajatellaan yhtä ohjelmajohtamisen soveltamisen peruseriaatetta, ohjelmajohtamisella saavutetaan hyötyjä, joita ei saada johtamalla vain yksittäisiä ohjelmakomponentteja (ISO21503, 7), niin tätä ominaisuutta ei ohjelmassa voida tunnistaa. Ennemmin voidaan todeta, että ohjelmajohtamisen soveltaminen jää irralliseksi ja päälle liimatuksi menetelmäksi. Merkittävin muutos edeltävään tilanteeseen nähden on budjetointi. Talousarviossa määrärahat ovat organisaation uudelleenjärjestelyiden jälkeen palvelualueiden budjeteissa, vaikkakin hankkeittain sidottuina.

Tarkasteltaessa Viiden tähden keskustan ohjelmaa ohjelmajohtamisen teoriaa ja kaupungin omaa ohjelmajohtamisen ohjetta vasten, voidaan todeta, että kysymyksessä on luonteeltaan enemmän projektisalkku kuin ohjelma (taulukko 4). Toimenpidekokonaisuudet muodostavat tiettyyn maantieteellisesti rajattuun alueeseen, tietyllä ajanhetkellä liittyvän kokonaisuuden. Kokonaisuus on voimassa, vaikka valmistuneita projekteja loppuu ja uusia liitetään osaksi keskustan kehittämistä. Johtamisen näkökulmasta projektisalkun johtamisella ja ohjelman johtamisella Haukan ym. (2007, 53) mukaan erona se, että ohjelmassa ohjelman projekteilla saavutettavien hyötyjen johtaminen kuuluu ohjelman johdolle, projektisalkussa projektien omistajat ovat vastuussa hyötyjen saavuttamisesta. Salkunhallinta voidaan kuvata myös jatkuvana päätöksentekoprosessina, jossa katselmoidaan säännöllisin väliajoin, että organisaation salkkukomponenttien luettelo on linjassa organisaation strategian suhteen (SFS-ISO 21504, 5-6).

Viiden tähden keskustan toimenpidekokonaisuuksissa strategian tavoitteet painottuvat eri tavoin. Esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa Kansi ja Areena, joka toteuttaa eri strategisia tavoitteita kuin vaikkapa Ranta-Tampella tai Eteläpuisto. Toimenpidekokonaisuuksilla on läpileikkaavia teemoja, mutta ne ovat lähinnä laadullisia määritteitä. Toimenpidekokonaisuuksilla ei ole juurikaan keskinäisiä riippuvuuksia ja ne voivat edetä erillisinä ja niitä voidaan johtaa itsenäisinä. Johtamisen fokus on enemmän priorisoinnissa ja resurssien allokoinnissa. Ohjelman kesto on pitkä, vaikka ei varmaan täysin pysyvä, mutta sisältö muuttuu sinä aikana useaan otteeseen.

TAULUKKO 4. Ohjelman ja projektisalkun tunnusmerkit Tampereen ohjelmajohtamisen ohjeen mukaan.

	Ohjelma	Projektisalkku
Sisältö	Ohjelma liittyy johonkin strategian painotukseen ja/tai tavoitteeseen, ja koostuu joukosta projekteja, toimenpiteitä ja tehtäviä, jotka yhdessä tähtäävät strategisen päämäärän saavuttamiseen	Koostuu kaikista organisaation tai sen osan (tai yksikön) kyseisellä ajanhetkellä käynnissä olevista projekteista ja projektiehdotuksista, jotka voivat tavoitella strategian eri tavoitteita
Johtamisen fokus	Ohjelmakokonaisuuden johtaminen muutoksen aikaansaamiseksi ja strategisten hyötyjen saavuttamiseksi	Projektien priorisointi ja resurssien allokointi projekteille optimaalisen, strategianmukaisen ja tasapainoisen projektisalkun ylläpitämiseksi
Kesto	Määräaikainen (kesto tyypillisesti useita vuosia)	Pysyvä elementti, jonka sisältö vaihtuu
Projektien väliset yhteydet	Vaatii koordinoitua johtamista, sillä projektit tähtäävät yhteiseen päämäärään ja niillä voi olla ajoituksellisia, sisällöllisiä ja resurssiriippuvuuksia ja synergioita	Projekteilla saattaa olla resurssiriippuvuuksia, mutta pääsääntöisesti niitä voidaan johtaa itsenäisesti

Osa Viiden tähden keskustan dokumenteista voidaan katsoa olevan myös ohjelmajohtamisen ohjeen mukaista dokumentointia. Etenemissuunnitelma ohjelmalla on olemassa. Osoiden tai projektien sisältöä ei ole määriteltä eikä dokumentoitu. Kokonaisuuksien kestoja tai rajausta perustoimintaan ei ole määritetty eikä dokumentoitu lainkaan. Edistymisestä on raportoitu säännöllisesti kaupunginhallitukselle. Johtamisjärjestelmä on käytännössä olemassa, vaikka siitä ei ole kuvausta ohjelmasuunnitelmassa tai siihen verrattavassa asiakirjassa.

9.2.2 Hiedanrannan kehitysohjelma

Hiedanrannan kehitysohjelma täyttää ohjelmajohtamisen ohjeessa annetut ohjelman tunnusmerkit ja siihen kuuluu myös lukuisia projektin tunnusmerkit täyttäviä kokonaisuuksia. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että ohjelmajohtamista ei ohjelmassa vielä juurikaan hyödynnetä, vaan kysymys on enemmänkin erilaisten kehittämistoimenpiteiden ja kaupungin perustoiminnan koordinoimisesta yhtenä kokonaisuutena.

Hiedanrannan kehitysohjelmalle on laadittu ohjelmakuvaus ja ohjelmasuunnitelma ja ohjelma on käynnistetty porttipäätösten kautta. Tarkemmat etenemissuunnitelmat, vastuiden ja roolien määrittely, johtamisjärjestelmän kuvaus, raportointi- ja seurantajärjestelmä, ositus ja salkutus puuttuvat tarkasteluhetkellä (elokuu 2017). Kuten edellä todettiin, ohjelman projekteja ei ole perustettu, joten kaikki niihin liittyvät porttipäätökset, projektisuunnitelmat, selkeät vastuuhenkilöiden määrittelyt, projektien budjetit jne. puuttuvat.

Keskeinen havainto oli, että ohjelman laajuus on määritetty liian laajaksi. Ohjelman laajuuteen on sisällytetty koko uuden kaupunginosan suunnitteleminen, rakentamista valmistelevat toimet ja rakentaminen. Ohjelmalle ei ole määritetty kestoja eikä mitään määrittelyä, koska ohjelma voidaan päättää. Kaupunginosan toteutusaika on 30 – 40 vuotta ja kokonaisbudjetti noin 250 milj. euroa. Ohjelmaan on sisällytetty myös kehittäminen, joka tähtää uusien älykkään ja kestäväan kaupungin ratkaisujen kokeiluihin ja käyttöönottoon. Ohjelmalle on allokoitu vain kolme kokoaikaista henkilöresurssia kaupunkiorganisaatiosta.

9.3. Ohjelman omistaja ja ohjausryhmä

Kaupunginhallituksen tehtävä on ohjata kaupunkistrategian toteutusta tukevia kehitysohjelmia. Kaupunginhallitus päättää ohjelmien perustamisesta, ohjelmasuunnitelmien hyväksymisestä ja sille raportoidaan ohjelmien edistymisestä.

Hallintosääntö määrittelee kaupungin hallinnon ja toiminnan järjestämisen yleiset periaatteet sekä päätöksenteko- ja kokousmenettelyt. Toimivaltaa voidaan siirtää eli delegoida. (Hallintosääntö 2017). Johtamisjärjestelmässä kuvataan kaupungin toimintamallin periaatteet, organisaation rakenteet sekä toiminnan ohjauksen ja johtamisen organisointi.

Molempien ohjelmien omistaja on elinvoima ja kilpailukyky –palvelualueen johtaja. Hallintosäännön mukaan palvelualueen johtaja vastaa johtamansa palvelualueen osalta mm. toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä, toiminnan tuloksellisuudesta, riskienhallinnasta, pormestarin ja konsernijohtajan alaisuudessa edunvalvonnasta, edustamisesta ja yhteydenpidosta eri sidosryhmiin.

Hiedanrannan kehitysohjelman suunnitteluvaiheessa ohjelman omistaja oli eri henkilö ja ohjausryhmän kokoonpanoa ei voitu odotettavissa olevan organisaatiouudistuksen takia vielä suunnitella tarkemmin. Tämä aiheutti myös sen, että ohjausryhmän jäsenet eivät voineet osallistua ohjelman laajuuden määrittelyyn eikä muutenkaan ohjelmasuunnitelman laatimiseen.

Maaliskuussa 2017 perustettiin kolmen kehitysohjelman yhteinen (Raitiotien, Viiden tähden keskustan ja Hiedanrannan kehitysohjelman) ohjausryhmä, jonka kokoontumistiheydeksi sovittiin kahdesta kolmeen kertaan vuodessa. Ohjausryhmä ei ota kantaa ohjelman operatiiviseen ohjaukseen.

9.4. Talous ja resurssit

Kehitysohjelmien käyttötalouden ja investointien rahoitus tulee suurimmalta osalta palvelualueiden talousarviomäärärahoista. Määrärahat ovat hankkeittain sitovia eli palvelualue ei voi niitä käyttää muuhun tarkoitukseen ja päätöksentekoa niiden käytöstä ei alisteta lautakunnille. Kaupunginvaltuusto päättää kehitysohjelmien resursoinnista talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Kehitysohjelmilla on myös oma pieni budjettinsa, jolla katetaan mm. kehitysohjelmien henkilöstön palkkamenot, ohjelman viestintä ja ohjelmaan kuuluvat kehittämisprojektit.

9.5 Seuranta ja raportointi

Molemmat kehitysohjelmat toteuttavat kaupungin strategisia tavoitteita. Viiden tähden keskustalle on vuodelle 2017 asetettu tavoitteiksi:

1. Keskustan kasvutavoitteita mahdollistavien Ranta-Tampellan ja Eteläpuiston uusien asuinalueiden kehittäminen on edennyt kehitysohjelman tavoitteiden mukaisesti.
2. Asemanseudun kehittäminen etenee MAL-sopimuksen mukaisesti yhteistyössä valtion kanssa ja Kansi ja Areena -hankkeen toteuttaminen alkaa.
3. Keskustan täydennysrakentamista edistävät ja länsipuolen vetovoimaa vahvistavat keskeiset hankkeet ovat edenneet.

Hiedanrannan kehitysohjelman strategiset tavoitteet vuodelle 2017 ovat:

1. Hiedanrannan suunnittelukilpailun pohjalta on laadittu alueen yleissuunnitelma.
2. Vesistöäyttö ja 0-kuidun stabilointipilotit on suunniteltu ja tarvittavat lupahakemukset tehty.
3. Toimijoiden määrä Hiedanrannassa on kasvanut ja alue on kansallisesti tunnettu.

Tavoitteiden täyttyminen ja talousarvion toteutuminen raportoidaan osana normaalia toiminnan ja talouden raportointia. Kunkin kehitysohjelman ohjelmajohtaja raportoi koko kehitysohjelman osalta ohjelman etenemisestä ja budjetin toteutumisesta kaupunginhallitukselle. Tämä aiheuttaa jonkun verran päällekkäistä työtä ja epäselvyyksiä työnjaossa, koska talousarviossa määrärahat on osoitettu palvelualueiden budjetteihin, vaikkakin sitovina ohjelmille. Arkityössä hankintojen päätökset, tilaukset, laskujen käsittely jne. tapahtuu osittain palvelualueilla ja osittain kehitysohjelmissa.

9.5.1 Thinking Portfolio

Kaupunkitasoinen ja kaikkien salkkujen yhteinen seurantajärjestelmä ja työkalu on Thinking Portfolio, joka otettiin käyttöön loppuvuodesta 2015. Thinking Portfolio on ensisijaisesti johdon työkalu. Kaikilla kaupungin työntekijöillä on katseluoikeus järjestelmään. Salkussa on kaikkiaan 610 ohjelmaa ja projektia ja niistä 250 on toteutusvaiheessa (tilanne elokuu 2017). Projektit viedään projektisalkkuun jo ideavaiheessa. Näin jää tieto

talteen, jos jotain kehitysideaa on jo joskus mietitty, mutta sen eteenpäin viemisestä on jostain syystä luovuttu.

Viiden tähden keskusta ja Hiedanrannan kehitysohjelma eivät olleet vielä kehittämistävän alkuvaiheessa Thinking Portfoliossa (tilanne elokuu 2017). Työkalu mahdollistaa ohjelmille monitasoisen seurannan ja raportoinnin. Ohjelmasta järjestelmään viedään osiot ja projektit.

9.6. Organisaatiouudistuksen vaikutukset

Tampereen kaupungin organisaatiota uudistettiin merkittävästi vuonna 2017 ja uudistus tuli voimaan kesäkuun alusta 2017. Tampereella oli ennen muutosta neljä palvelualueetta, mutta uudistuksen jälkeen kolme. Uusille palvelualueille valittiin kokonaan uudet johtajat. Palvelualueiden johtajat vastaavat palveluiden järjestämisestä sekä toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä. He työskentelevät konsernijohtajan alaisuudessa ja ovat kaupungin johtoryhmän jäseniä. Palvelualueiden johtajat vastaavat johtamalleen palvelualueelle kuuluvien, kaupunginhallituksen päättämien kehitysohjelmien johtamisesta ja koordinoinnista. Molemmat tarkasteltavana olevat ohjelmat kuuluvat elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueelle ja ohjelmien omistaja on ko. palvelualueen johtaja.

Syksyllä 2017 oli kuntavaalit eli poliittiset luottamushenkilöt vaihtuivat osittain. Entisen neljän apulaispormestarin sijaan apulaispormestareita on uudessa organisaatiossa kolme ja heistä kaksi kokonaan uusia. Yksi apulaispormestari toimi jo aiemminkin apulaispormestarina, mutta eri palvelualueella. Apulaispormestarit ovat päätoimisia luottamushenkilöitä ja johtavat lautakuntia. Apulaispormestarit kuuluvat kaupungin johtoryhmään, jossa käsitellään myös kehitysohjelmia koskevia asioita ennen niiden viemistä kaupunginhallituksen käsittelyyn. Tarkastelussa olevat ohjelmat kuuluvat elinkeino- ja osaamispalveluista sekä asunto- ja kiinteistöpalveluista vastaavan apulaispormestarin vastuualueelle.

10 TOTEUTETUT KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin projektimallin ja ohjelmajohtamisen soveltamisen tilanne. Työn toisessa vaiheessa tunnistettiin ja toimenpantiin kiireellisimmiksi valitut kehittämistoimet. Niitä työstettiin yhdessä ohjelmajohdon ja projektitoimiston asiantuntijoiden kanssa kokouksissa, jotka opinnäytetyöntekijä valmisteli. Hän muodosti kokouksiin kysymykset, valmisteli etukäteen ratkaisuehdotuksia edellisten kokousten johtopäätösten perusteella ja kirjasi muistiin käydyt keskustelut. Opinnäytetyöntekijä ehdotti etenemisjärjestystä ja toimenpiteitä, joilla olisi eniten vaikuttavuutta. Tarkastelut tehtiin ja kehittämistoimet toteutettiin vuoden elokuun 2017 ja maaliskuun 2018 välisenä aikana ja ne on esitetty tässä luvussa.

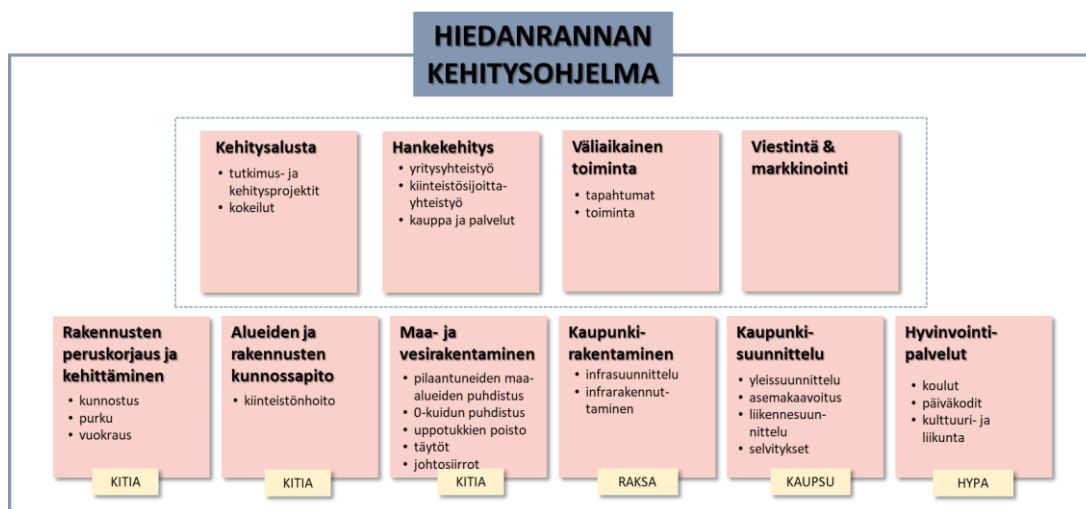
10.1 Ositus

Tampereen ohjelmajohtamisen ohjeen mukaan ohjelman suunnitteluvaiheessa (ennen OP2-päätöstä) suunnitellaan ohjelman rakenne eli osiot, jotka jakaantuvat toimenpiteisiin ja projekteihin. Osioilla tulee olla nimetyt vastuuhenkilöt. Ositusrakenne on pohjana johtamisjärjestelmän suunnittelulle, budjetoinnille, hyötytavoitteiden määrittelylle, aikataulutukselle ja resurssoinnille.

Viiden tähden keskustan kehittämisohjelmalla ositus on olemassa. Viiden tähden keskustan ohjelmassa ositus perustuu aluerajauksiin. Hiedanrannan kehitysohjelman toimenpidekokonaisuuksien tunnistaminen nähtiin ensimmäisenä edellytyksenä ohjelman muiden menettelyiden kehittämiseksi.

Hiedanrannan kehitysohjelman toimenpidekokonaisuuksissa, joiden talous- ja henkilöresurssit tulevat linjaorganisaatiosta, noudatettiin linjaorganisaation palveluryhmäjakoa. Kiinteistöt, tilat ja asuminen –palveluryhmän sisällä tunnistettiin kolme erillistä toimenpidekokonaisuutta. Varsinaiset kehittämisen toimenpidekokonaisuudet ovat kehitysalusta, hankekehitys ja väliaikainen toiminta. Viestintä ja markkinointi on tukitoiminto, joka haluttiin kuitenkin osoittaa omana toimenpidekokonaisuutenaan, koska sillä on oma budjettinsa ja oma toimenpidesuunnitelmansa (viestintäsuunnitelma). Kehitysohjelmaan

kuuluu luonnollisesti muitakin tukitoimintoja, mutta niiden budjettivaikutukset muodostuvat pelkästään henkilöstön palkkamenosta. Kaikille toimenpidekokonaisuuksille on nimetty vastuuhenkilö, joka koordinoi vastuullaan olevaa toimenpidekokonaisuutta. Jokaisessa toimenpidekokonaisuudessa voi olla projekteja, joille nimitetään oma projektipäällikkönsä. Ositusrakenne on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6. Hiedanrannan kehitysohjelman ositus ja toimenpidekokonaisuudet.

10.2 Etenemissuunnitelma

Viiden tähden keskustalla on jo vakiintunut tapa etenemissuunnitelman laatimisen prosessille ja esitystavalle. Etenemissuunnitelma päivitetään osana kehitysohjelman päivitystä 1 – 2 vuoden välein. Se kootaan kehitysohjelman koordinoimana, mutta yhteistyössä palveluryhmien kanssa. Etenemissuunnitelma on hyvin yksityiskohtainen ja siihen on koottu kaikki keskeiset suunnittelu-, toteutus- tai kehittämistoimenpiteet, jotka sijoittuvat keskusta-alueelle. Etenemissuunnitelmassa on myös kuvattu toimien keskinäinen integrointi. Etenemissuunnitelma on julkinen asiakirja.

Kun Hiedanrannan ositus oli saatu tehtyä, voitiin Hiedanrannan kehitysohjelmalle laatia ensimmäinen etenemissuunnitelma vv. 2018 – 2040. Vuositasolla eteneminen esitetään taloussuunnitelmakaudelle 2018 - 2021 ja siitä eteenpäin viiden vuoden jaksotuksella.

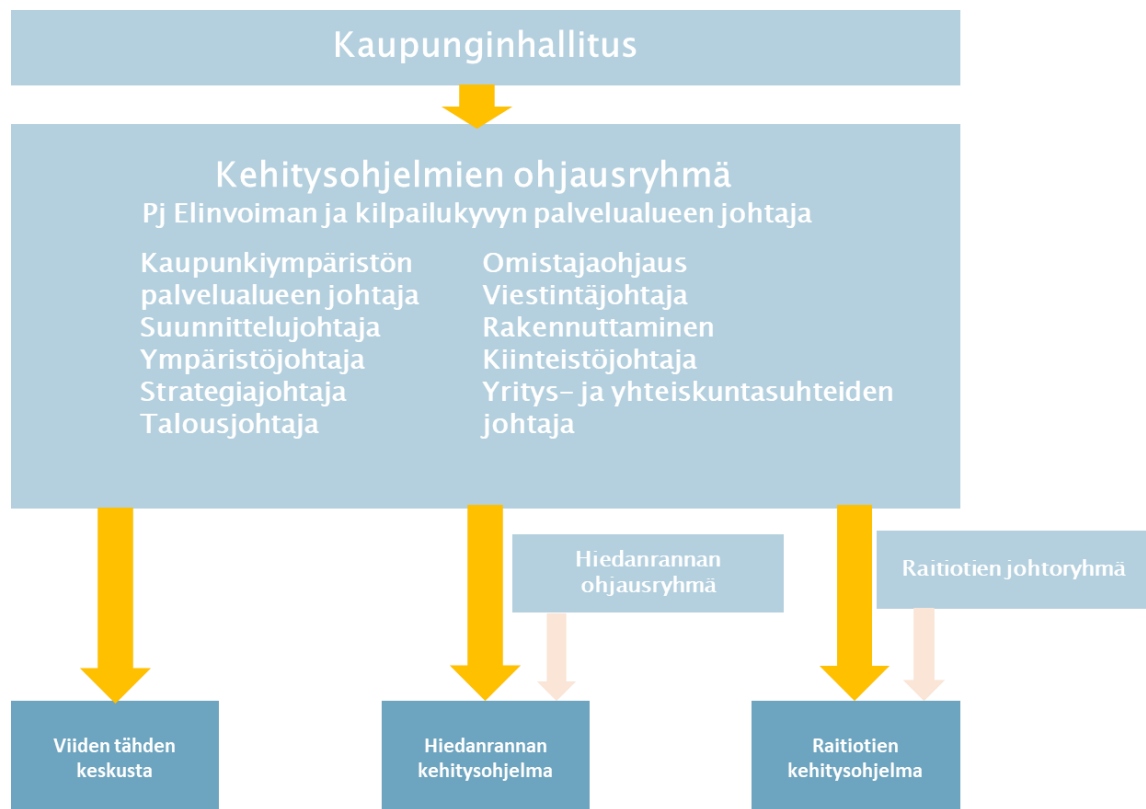
Etenemissuunnitelma on ohjelmasuunnitelman liite ja julkinen asiakirja. Etenemissuunnitelma viedään myös Gantt-kaavioksi, jossa voidaan paremmin esittää keskinäisiä riippuvuuksia ja kriittisiä polkuja. Gantt-kaavio on ainoastaan kehitysohjelman sisäisessä käytössä. Etenemissuunnitelman pohjalta tehdään talouden pitkän aikavälin suunnittelua.

10.3 Kehitysohjelmien ohjaus

Viiden tähden keskustan, Hiedanrannan ja Raitiotien kehitysohjelmille perustettiin maaliskuussa 2017 yhteinen ohjausryhmä. Ohjausryhmä kokoontuu kaksi tai kolme kertaa vuodessa. Alkuvaiheen tehtävänanto jäi väljäksi, mutta lähinnä ohjausryhmän tehtävänä on valmistella ohjelmien raportointi ja linjaustarpeet kaupungin johtoryhmän ja edelleen kaupunginhallituksen käsittelyä varten. Ohjausryhmän tehtävänä yleisesti on varmistaa, että kukin kehitysohjelma toteuttaa kaupunginhallituksen sille asettamaa strategiasta johdettua tavoitetta.

Ohjelmajohtamisen ohjeen mukaan ohjausryhmän tehtävänä on mm. ohjelman edistymisen seuranta, budjettiehdotusten valmistelu, ohjelman sisällöstä päättäminen, ohjelman resurssoinnin varmistaminen, riskien hallinta ja raportointi salkun johtoryhmälle. Erityisesti ohjelman edistymiseen vaikuttavien asioiden linjaaminen, resurssoinnista päättäminen ja riskien hallinta ei onnistu kolmen ohjelman yhteisessä, harvoin kokoontuvassa ja strategiaan asioihin keskittyvässä ohjausryhmässä. Hiedanrannan kehitysohjelmalle perustettiin marraskuussa 2017 operatiivisempaa ohjausta varten oma ohjausryhmä. Tehtävänä on ohjelman operatiivisen toiminnan ohjaus ja osakokonaisuuksien yhteensovittaminen. Operatiivisen ohjauksen tehtävä on varmistaa ohjelman resurssointi ja sitä kautta sujuva eteneminen. Ohjausryhmän jäsenillä on oman teema-alueensa substanssista vankka tietämys ja tarvittava päätösvalta oman palveluryhmänsä asioihin. Ohjausryhmään kuuluu kaikkien palveluryhmien edustajat, talouden ja viestinnän sekä myös Tampereen Veden, Sähkölaitoksen ja Pirkanmaan jätehuollon edustajat. Siihen voidaan vakiokokoonpanon lisäksi kutsua tarvittaessa ulkopuolisiakin asiantuntijoita. Ohjausryhmä kokoontuu joka toinen viikko, jotta voidaan varmistaa tarvittaessa nopea reagoiminen. Viiden tähden keskustalla ei vastaavaa ohjausryhmää ole. Raitiotien kehitysohjelmalla on oma johtoryhmänsä, joka kokoontuu kerran viikossa.

Kuviossa 7 on kuvattu Hiedanrannan, Viiden tähden keskustan ja Raitiotien kehitysohjelman ohjausrakenne.



KUVIO 7. Viiden tähden keskustan ja Hiedanrannan ja Raitiotien kehitysohjelmien ohjaus kaupunginhallituksesta ohjelmakohtaiselle tasolle.

10.4 Toimenpidekokonaisuuksien vienti projektisalkkuun

Molempien ohjelmien toimenpidekokonaisuudet vietiin alkuvuodesta 2018 projektisalkkuun eli Thinking Portfolio –järjestelmään. Järjestelmään tehdyt muutokset mahdollistivat talouden seurannan integroimisen SAP-järjestelmästä Thinking portfolion toimenpidekokonaisuuksittain ja projekteittain. Toimenpidekokonaisuuksien vastuuhenkilöt ja projektien projektipäälliköt vastaavat siitä, että edistymisen ja mahdollisten poikkeamien raportointi järjestelmään tehdään raportointiaikataulun mukaisesti. Thinking Portfolio on johdon työkalu ja siitä saatavat raportit ovat hyvin yleispiirteisiä. Se ei tarjoa työkaluja ohjelmajohtajan työn tueksi.

10.5 Johtamisjärjestelmä

Johtamisen näkökulmasta tunnistettiin neljä eri tasoa: ohjelmataso, projektisalkun taso, toimenpidekokonaisuuden taso ja projektitaso. Ohjelmajohtamisella ja projektisalkunjohdallisella on paljon samankaltaisuuksia, mutta myös joitakin merkittäviä eroavaisuuksia. Ohjelmajohtajan pitää valita ohjelmaan sellaisia projekteja, jotka parhaiten edistävät ohjelman hyötytavoitteiden saavuttamista. Hyötyjen ohjaaminen ja valvonta kuuluu ohjelmajohtajalle. Salkkujohtajan pitää priorisoida ja tasapainottaa projektisalkkua eri näkökulmien kannalta ja hyötyjen ohjaaminen on projektien omistajan vastuulla. Toimenpidekokonaisuudella on oma vastuuhenkilönsä, joka on joko kehitysohjelmasta tai linjaorganisaatiosta. Sidosryhmien hallinnan, tiedonhallinnan ja riskien hallinnan johtamista voitu sisällyttää mukaan, koska tarvittavat sisällölliset määrittelyt puuttuivat.

Kehittämistehtävässä keskityttiin Hiedanrannan kehitysohjelman johtamisjärjestelmän tarkasteluun, koska Viiden tähden keskustaohjelmalla oli jo entuudestaan vakiintuneet johtamisjärjestelmät, jotka olivat myös salkkujohtamisen näkökulmasta toimivia. Viiden tähden keskustan osalta on todettava, että toimenpidekokonaisuuksien ja projektien sekä roolien ja vastuiden selkeämpi rajaaminen ja kuvaaminen selkiyttäisi työnjakoa ohjelman (salkun) ja perusorganisaation kesken.

Hiedanrannan kehitysohjelman johtamisjärjestelmän tavoitteeksi asetettiin kaikissa toimenpidekokonaisuuksissa yhteisen arvopohjan ja sitoutumisen aikaansaaminen ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tiedon kulun varmistaminen. Johtaminen tässä tapauksessa ei perustu suoriin käskyvaltasuhteisiin, vaan johtamisella pitää pystyä yhdistämään resurssit, jotta saadaan aikaan yhteisesti haluttuja tuloksia (Ohjaket käsisä 2007, 15).

Loppuvuoteen 2017 mennessä oli aloitettu säännöllinen kokouskäytäntö talousasioiden, väliaikaisen Hiedanrannan, viestinnän, kaupunkisuunnittelun, maa- ja vesirakentamisen sekä rakennusten ja maaomaisuuden kehittämisen asiakokonaisuuksien käsittelyille. Kustakin kokonaisuudesta vastaavia henkilöitä pyydettiin nimeämään kokouksiin tarvittavat osallistujat ja kehitysohjelma nimesi omansa. Lisäksi kehitysohjelman oma tiimi koontuu keskenään joka toinen viikko. Johtamisen ja sisäisen viestinnän avuksi otettiin käyttöön entuudestaan käytössä olleiden työkalujen lisäksi kolme uutta työkalua; Trello, Slack ja Virta. Trello toimii tiedostojen jakamisen alustana sisäisesti, Slack on työkalu

tiimien välisen viestinnän tarpeisiin. Ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa erityisesti tiedostojen jakamiseen on otettu käyttöön Virta-työtila.

11 OHJELMAJOHTAMISEN MALLIN KEHITTÄMINEN

Kehittämistehtävän kuluessa kävi selväksi, että ohjelmajohtamisen soveltamisessa organisaatiossa ollaan vielä hyvin alkuvaiheessa. Molempia tarkasteltuja ohjelmia koskien voidaan todeta, että vastuut ja roolit perustoiminnan ja ohjelmien välillä ovat epäselviä. Ohjelmiin ja projekteihin liittyvä käsitteistö on vierasta ja projektiosaamista tarvittaisiin myös linjaorganisaatiossa projekteihin ja ohjelmiin osallistuvilta henkilöiltä.

Tampereen kaupungilla on käynnissä hyvin erityyppisiä ohjelmia. Kuten aiemmin jo todettiin, kaupunkikehittämisen ja aluerakentamisen ohjelmat eivät täytä kaikkia ohjelmajohtamisen kirjallisuudessa kuvattuja ohjelman ominaisuuksia. Toteutettujen kehittämistoimenpiteiden lisäksi opinnäytetyö sisältää ehdotuksen jatkotoimista ja menettelyistä, joilla ohjelmajohtamista voitaisiin kehittää edelleen. Kehittämiskohteista on pyritty valitsemaan ne, jotka ovat sovellettavissa kaupungin ohjelmajohtamisen kehittämiseen yleisemminkin. Kehittämiskohteiksi valittiin teemoja, joiden avulla ohjelmajohtamiselle luotaisiin paremmat onnistumisen edellytykset ja tavoitteiden saavuttamista sekä yhteistyön sujuvuutta voitaisiin edistää.

11.1 Auditointi

Ulkopuolisen asiantuntijan auditoinnilla voitaisiin varmistaa, että edellytykset ohjelmalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja ohjelman onnistuneelle läpiviennille ovat olemassa. Auditoinnilla varmistettaisiin ennen ohjelmasuunnitelman hyväksymistä, että ohjelman laajuus on määritelty oikein suhteessa sillä tavoiteltaviin hyötyihin, riskienhallinta, johtamisjärjestelyt, resurssointi ja laadunvarmistus on suunniteltu riittävälle tasolle ja ohjelmalle on nimitetty laajuuteen nähden pätevä ohjelmajohto. Auditointimenettelyyn voisi sisältyä myös keskustelut omistajan ja ohjausryhmän kanssa, jotta muodostuisi käsitys siitä, miten sitoutuneita ne ovat ohjelman edellytysten edistämiseen.

Ohjelman käynnissä olon aikanakin olisi hyvä käydä läpi ohjelman pituudesta riippuen muutamia kertoja jonkinlainen ”terveystarkastus” esimerkiksi Managing Successful Programmes viitekehykseen pohjautuen (MSP 2011, 270 – 275). Menettelyllä varmistettaisiin, että sovitut menettelyt ja rakenteet ovat käytössä, niiden mukaan toimitaan ja ne tukevat hyötytavoitteiden saavuttamista. Arvioinnin voisi tehdä joko projektitoimisto

(ohjelmatoimisto, jos sellainen on) tai ulkopuolinen taho. Samalla ohjelmajohto saisi asiantuntija-arvion mahdollisesti tarvittavista muutoksista. Jos auditoinnin suorittaa ulkopuolinen ohjelma- ja projektijohtamisen asiantuntija, sitä voidaan hyödyntää myös ohjelmajohtamisen menetelmien ja rakenteiden soveltamisessa ja kehittämisessä laajemminkin.

11.2 Laadunhallinta

Vaikka kuntien ohjelmissa ja projekteissa on usein kysymys mittavista taloudellisista panostuksista, laadunvarmistukseen ei ole juurikaan kiinnitetty huomioita. Toteuttamiskelpoinen laadunhallinnan suunnitelma pitäisi olla edellytyksenä ohjelman käynnistämiseksi. Laadunhallinnan tulee olla osa ohjelmajohtamisen vakiintuneita käytäntöjä. Lonka (2017, 6) jopa esittää, että lainsäädännössä määrättäisiin suurille projekteille pakollinen laadunhallinnan menettely. Menettelyksi hän esittää, että ennen projektin käynnistymistä on tehtävä laatusuunnitelma, jonka riippumaton asiantuntijaelin hyväksyy ja sama elin myös valvoo sen toteutumista.

SFS-ISO 21503 Ohjelmanhallinnan standardin mukaan laadunhallinta voi sisältää mm. seuraavaa:

- asianmukaisten standardien tunnistaminen ja niistä viestintä
- laadunvarmistuksen toteuttaminen
- laadunvalvontamenetelmien suorittaminen suunnitellusti
- laadullisten mittarien toteuttaminen käyttökelpoisten mittarien avulla.

Laadunhallinnan menetelmien valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että ei lisätä turhaa byrokratiaa. Jos laadunhallintaa ei ole ennen ohjelman aloitusta hyvin suunniteltu ja sitä ei sovelleta heti alusta asti, se ei todennäköisesti toteudu ollenkaan ohjelman kuluessa. Vaikuttavien laadunhallinnan menettelyiden käyttöönotto edellyttää uusia rutiineita ja menettelyitä ja niiden käyttöönotto ohjelman jo käynnissä ollessa ei ole kovin todennäköistä.

11.3 Resurssien hallinta

Ohjelma ja sen projektit ovat aina määräaikaista järjestelyä ja siitä johtuen ne lainaavat resurssinsa linjaorganisaatiolta. Käytäntö on osoittanut, että usein ohjelmiin ja projekteihin osallistuvat aina samat henkilöt. Tästä aiheutuu ristiriitoja ohjelmien ja linjatyon kesken. Resurssoinnille pitäisi löytää sopiva työkalu, jolla tarvittavat henkilöresurssit voitaisiin suunnitella ja työajan käyttöä ohjelmiin ja projekteihin seurata. Kun resurssitarve tehdään näkyväksi ja sen kohdistaminen on suunnitelmallista, myös työkuormaa voidaan tasata paremmin useamman henkilön kesken.

Toinen resurssointiin keskeisesti liittyvä näkökulma on ohjelmajohtamiseen pätevöityneiden henkilöiden riittävä määrä organisaatiossa ja heidän työpanoksensa kohdistaminen kulloinkin käynnissä olevien ohjelmien kesken. Jokaisella ohjelmaorganisaatiolla pitää olla käytössään ohjelma- ja projektijohtamiseen pätevöitynyt henkilö. Tarvittavan pätevyyden arvioinnin pohjana voidaan käyttää esimerkiksi IPMA yksilön pätevyydet määrittelyä (taulukko 1).

11.4 Riskienhallinta

Jokaisella ohjelmalla on oltava riskien hallinnan suunnitelma, ennen kuin se voi käynnistyä. Ohjelman aikana ylläpidetään ajantasaista kuvausta merkittävimmistä riskeistä ja niiden hallintakeinoista. Riskien hallintaan kuuluu riskien tunnistaminen, niiden analysointi, riskien toteutumisen ennaltaehkäisyn suunnittelu, toimenpiteistä sopiminen ja vastuutus sekä seuranta.

Kaupungilla on olemassa riskienhallinnan prosessi, jonka noudattamista pitää edellyttää ohjelmilta ja niihin kuuluvilta projekteilta. Riskienhallinta vaatii erityisosaamista ja projektitoimisto voi tukea ohjelmajohtajaa tässä työssä.

11.5 Tiedonhallinta

Ohjelmat ovat pitkäkestoisia ja laajoja, joten niiden aikana syntyy hyvin monen tyyppistä tietosisältöä ja tiedon määrä on suuri. Tiedonhallinta on osa sidosryhmäyhteistyötä, vuorovaikutusta ja viestintää. Ohjelman toteutus saattaa edellyttää uudenlaisen ohjelmiston käyttöönottoa tai jopa uuden sovelluksen kehittämistä. Ohjelmassa tehdään laajaa yhteistyötä yritysten, tutkimuslaitosten, yhteisöjen ja kuntalaisten kanssa, josta syntyy monenlaista tutkimustietoa ja monenlaista aineistoa. Uusien innovaatioiden ja tuotetun tiedon jakaminen koko organisaation käyttöön on keskeinen osa ohjelmalta edellytettäviä tuotoksia. Syntynyt materiaali pitää olla kaikkien helposti saatavissa ja hyödynnettävissä. Toisaalta eri osapuolten tekijänoikeudet aineistoihin ja niiden julkaisemisen pelisäännöt pitää olla selvät.

Jokaiselle ohjelmalle pitää laatia oma tiedonhallintasuunnitelma. Se tehdään yhteistyössä kunnan arkistoinnista vastaavan kanssa, koska sen pitää olla voimassa olevan lainsäädännön mukainen ja linjassa kaupungin muun ohjeistuksen kanssa. Tiedonhallintaan pitää varata riittävät resurssit. Ohjelman johtaja on vastuussa siitä, että tiedonhallintasuunnitelma laaditaan ja että sitä noudatetaan läpi koko ohjelman.

11.6 Koulutus

Ohjelman sujuvan eteenpäin viemisen edellytyksenä on, että siihen osallistuvilla ihmisillä on yhteinen kieli ja käsitteistö. Ohjelmajohtamisen peruskäsitteet, rakenteet, vaiheet ja roolit tulisi olla tuttuja edes yleisellä tasolla. Projektimallia koskeneessa kyselyssä (2016) nousi selvästi esille, että projektimallista kaivattiin lisää koulutusta ja tiedottamista. Koulutusta kaivataan yleisen tietoisuuden lisäämisen ohella esimerkiksi ohjelman omistajille ja ohjausryhmien jäsenille.

Varsinaisen koulutuksen lisäksi voidaan hyödyntää muitakin menetelmiä, joilla ymmärrystä ja asenneilmapiiriä voidaan parantaa. Tällaisia menetelmiä ovat mm. valmennus, mentorointi, coaching (Haukka & Nurminen, 2015, 20).

Ohjelmalla tai useammalla ohjelmalla yhteisesti pitäisi olla tukenaan ohjelmatoimisto, jonka yhtenä tehtävänä olisi osaamisen kartuttaminen ensi vaiheessa ainakin kaikille ohjelmaan tai sen projekteihin osallistuville, mutta pitkällä tähtäimellä koko organisaatiolle.

12 OHJELMAJOHTAMISEN OHJEEN PÄIVITYSTARPEET

Ohjelmajohtamisen ohjeessa tulisi paremmin huomioida erityyppisten ohjelmien tarpeet. Ohjeen päivitystarpeet tulisi käydä läpi kaikkien käynnissä olevien ohjelmien ohjelmapäälliköiden kanssa ja näin tunnistaa keskeiset täsmentämistä vaativat kohdat erilaisten ohjelmien lähtökohdista käsin.

Kohdassa 11 Ohjelmajohtamisen kehittäminen käsiteltyjen laadunhallinnan, resurssoinnin, riskienhallinnan ja tiedonhallinnan sisältökuvaukset ja menettelyt tulee täydentää ohjeeseen.

Ohjelman ositus on ohjelmajohtamisen ohjeessa käsitelty vain hyvin lyhyesti eikä sen merkitys ilmene siitä tarpeeksi. Toimenpidekokonaisuudet ja ohjelman ositus ovat tärkeitä määrittelyjä, jotka tulee tehdä jo suunnitteluvaiheessa. Niitä tulee käydä läpi omistajan ja ohjausryhmän kanssa, jotta saadaan aikaan yhteinen näkemys ohjelman laajuudesta. Ositukseen liittyy kiinteästi myös roolien ja vastuiden määrittely.

Vuosisuunnittelua ja –raportointia ei ohjeessa ole käsitelty vielä lainkaan. Kun ohjelmajohto suunnittelee johtamisjärjestelmää, niin siinä pohjana pitää olla laajempi suunnittelun ja raportoinnin vuosikello. Kehitysohjelmien tavoitteet ja toimenpiteet esitetään talousarviossa. Tämän lisäksi tavoitteet sisältyvät konsernihallinnon palvelu- ja vuosisuunnitelmaan. Tavoitteet ja toimenpiteet raportoidaan kolme kertaa vuodessa toiminnan ja talouden katsauksissa ja tilinpäätöksessä.

Ohjeessa on jonkun verran ristiriitaisuuksia joidenkin käytettyjen käsitteiden ja uuden organisaatorakenteen ja sen nimikkeistön kesken. Ohje tulee käydä kokonaan läpi ja päivittää vastaamaan voimassa olevia rakenteita. Ohje sisältää useita päätöksentekoprosessia kuvaavaa taulukkoa, joiden sisältö tulee tarkistaa.

13 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Ohjelmia on menossa ja niitä käynnistyy lähivuosina lisää organisaation kypsyystasosta riippumatta. Koska ohjelmat ja ohjelmajohtaminen on jo otettu käyttöön, ei tässä tapauksessa voida edetä vaiheittain projektitasolta ohjelmiin, vaan ohjelmajohtamisen kehittämistä on tehtävä kaupungilla jo nyt.

Yksi työn keskeisimmistä havainnoista oli, että ohjelmien laajuuden määrittelyyn ei oltu kiinnitetty tarpeeksi huomioita. Jo ohjelman suunnitteluvaiheeseen tulisi siihen varata riittävästi asiantuntemusta, aikaa ja resursseja. Ohjelman onnistumisen edellytyksenä on, että osapuolten roolit, tehtävät, vastuut ja yhteiset toimintatavat sovitaan yhteisesti ennen ohjelman käynnistämistä. Poikkihallinnolliseen kehittämistoimintaan tarvitaan yhteisesti jaettu käsitys siitä, miten kehittäminen organisoidaan ja vastuut jaetaan. Suunnitteluvaiheessa pitää tehdä tiivistä yhteistyötä ohjelman tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Selkeillä ja tarkoitukseensa sopivilla käytännöillä voidaan resursseja kohdistaa tehokkaammin ja näin varmistaa kehittämistoimien vaikuttavuus. Laajojen ohjelmien suunnitteluvaihe edellyttää jossain tapauksissa oman projektin perustamista suunnitteluvaihetta varten.

Viiden tähden keskusta –ohjelma olisi voinut jatkaa jo ennen ohjelmajohtamisen käyttöönottoa vakiintuneella tavalla, vaikka ohjelmajohtamisen mallia ei olisi alettu sovelta-
maan lainkaan. Ohjelmajohtamisen soveltaminen ei tuota Viiden tähden keskustan johtamiselle juuri mitään käytännön hyötyjä eikä muutoksia aiempiin menettelyihin. Kehittämisen kokonaisuus on laaja ja siihen kuuluu merkittävä määrä eri palveluryhmissä tehtävää normaalia linjatyötä. Ilman minkäänlaista kokonaisajattelua, määrärahat olisivat talousarviossa osoitettuna palvelualueiden määrärahojen sisällä. Poliitikoille, jotka talousarviosta päättävät, ei ole merkitystä sillä onko joku kokonaisuus luonteeltaan projekti-salkku vai ohjelma. Tärkeintä sekä johtamisen että päätöksentekijän näkökulmasta on, että asiaa voidaan tarkastella kokonaisuutena.

Hiedanrannan kehitysohjelman laajuus on määritetty aivan liian laajaksi ja ohjelman rajapinnat ja vastuunjako perusorganisaation kanssa on kokonaan määrittelemättä. Resurssointi on ohjelman laajuuteen nähden alimitoitettu. Ohjelman kestoa ei ole tarkkaan edes pohdittu, mutta ohjelmasuunnitelmassa määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen menee

arviolta 20 – 30 vuotta. Pelkästään puuttuvien dokumenttien täydentämisellä ohjelman onnistumiselle ei pystytä luomaan riittäviä edellytyksiä, vaan sen laajuus, sisältö, roolit ja vastuut on määritettävä uudelleen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että koko ohjelma on suunniteltava ja muodostettava uudelleen.

Uuden kaupunginosan suunnittelu ja rakentaminen, kaupungin perustekeminen, voidaan projektoida erikseen. Projektin tavoitteena on aikaansaada uusi kaupunginosa kaikkine siihen kuuluvine rakenteineen. Kestävän kaupunkikehityksen haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan uusia innovaatioita ja toimintamalleja ja ne tavoitteet on myös strategiassa. Niiden tavoitteiden saavuttamiseksi perustetaan kehitysohjelma. Ohjelman tehtävänä on siten koordinoita visiota, kehittämistä ja toimenpiteitä, joita tarvitaan kestävyiden haasteiden ratkaisemiseksi.

Koska ohjelma pohjautuu strategiaan ja toteuttaa sitä, sen kesto pitäisi rajata strategikauden mittaiseksi. Ohjelman tavoitteet osattaisiin mitoitaa paremmin ja niiden toteutumista pystyttäisiin paremmin seuraamaan, kun ohjelman aikajänne on helpommin hahmotettavissa. Ohjelman tulokset, uudet toimintamallit ja innovaatiot saataisiin paremmin jalkautettua koko organisaation käyttöön. Strategiakausiin sitominen linkittäisi ohjelmat kiinteämmin myös poliittisen päätöksenteon ohjelmiin (esim. pormestariohjelma), joihin kuitenkin strategia pohjautuu. Voihan olla, että jonkun kehittämisohjelman kohdalla todetaan, että sitä pitäisi vielä jatkaa toisenkin strategikauden ajan, mutta siinä tapauksessa ohjelman sisältöä ja tavoitteita olisi luontevaa määritellä ja mahdollisesti painottaa uudestaan, koska ohjelman jatkaminen edellyttää uutta päätöksentekoa. Ohjelman käynnistymisen edellytyksenä olisi aina ohjelmasuunnitelman hyväksymistä edeltävä auditointimenettely.

Jos ohjelmajohtamista halutaan soveltaa, sille pitää olla ylimmän johdon tuki. Johtamisrakenteita pitää kehittää niin, että myös ne tukevat ohjelmajohtamisen käytäntöjä. Kun tahtotila on olemassa, puuttuvaa osaamista voidaan täydentää kouluttautumalla ja tarvittaessa osaamista voidaan ostaa ulkopuolelta.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. 2.0. Tampere. Vastapaino.

Albrecht, J. C., Spang, K. Linking the benefits of project management maturity to project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7 Iss 2 2014, 285 – 301.

Brookes, N., Butler, M., Clark, R., Dey, P. The use of maturity models in improving project management performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7 Iss 2 pp 2014, 231 – 246.

Certified PMO Manager. Luettu 28.4.2018. <https://www.projekti-instituutti.fi/sertifiointi/cpmo-sertifikaatti>.

Haukka, M., Heikkinen, M., Hietala, M., & Karvinen, M. Ohjelmajohtaminen ja sen soveltaminen. *Projektitoiminta* 2/2007, 49–53.

Haukka, M. & Nurminen, T. Projektikulttuurin kehittäminen. Mitä on kulttuuri ja kuinka sitä kehitetään? *Projektitoiminta* 1/2015, 20–21.

Hoverfält, P. 2016. Ohjelmajohtaminen julkisella sektorilla. Case Espoon kaupunki. Luento. Projektipäivät 2.11.2016. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Aho, A. & Granfelt, R. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

IPMA-sertifiointi. Luettu 28.4.2018. <https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi>

IPMA Delta - paras projektitoiminnan kehittämisen työkalu. Projektiyhdistys ry. Luettu 18.8.2017. https://www.pry.fi/files/204/IPMA_Delta_16_screen.pdf

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kähönen-Anttila, P. 2017. Kuntotesti paljastaa projektien pullonkaulat. *Projektitoimintalehti* 1/2017, 50–52.

Leponiemi, U., Rannisto P-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. 2012. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Helsinki: Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.

Lonka, H. Kuntien projektit: Yhdessä onnistumisen riemua vai pettymyksen tuskaa? 2007. *Projektitoiminta* 1/2007, 4-6.

Lumijärvi, I., Harisalo, R., Stenvall, J., Rannisto P-H., Liski, A., Hatakka, A., Tyvitalo, J. (toim.). Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Managing Succesful Programmes, MSP. 2011.

Mikola, S. 2007. Kuntien ohjelmajohtaminen. Näkemyksiä ja arvioita. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Mäkelä, L. Julkishallinto voi hyötyä projektiorganisaatioiden toimintatavoista. 2014. Projektitoiminta 1/2014, 10-12.

Mäkiäho, M., Petäjäniemi, P. Tampereen Rantatunneli on kompleksinen projekti. Projektitoimintalehti 1/2017, 36–39.

Ohjaket kässä. Opas kuntien ohjelmien johtamiseen. Kuntaliitto. 2007.

Project Management Institute Inc. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 2013.

Projektijohtamisen sanastoa. Projekti-instituutti. Luettu 18.8.2017. https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa

Projektitoiminnan kypsyystaso Suomessa 2011. Valtakunnallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Suomen Projekti-instituutti oy.

SFS-ISO 21500. Ohjeita projektinhallinnasta. 8.10.2012. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

SFS-ISO 21503. Projektin, ohjelman- ja salkunhallinta. Helsinki: Ohjeita ohjelmanhallinnasta. 22.9.2017. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

SFS-ISO 21504. Projektin, ohjelman- ja salkunhallinta. Helsinki: Ohjeita salkunhallinnasta. 14.9.2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Talouselämä. 2017. Suomen kaikkien aikojen suurin ja kallein julkinen it-projekti alkaa. Julkaistu 9.8.2017. Luettu 26.9.2017. <http://www.talouselama.fi/uutiset/suomen-kaikkien-aikojen-suurin-ja-kallein-julkinen-it-projekti-alkaa-miljardi-on-veronmaksajan-nakokulmasta-kasittamaton-hinta-6666673>

Tampereen kaupunki. 2015. Ohjelmajohtamisen ohje. Julkaistu 31.12.2015. Luettu 10.8.2017. Intranet-sivusto.

Tampereen kaupunki. Johtamisjärjestelmä. Julkaistu 13.6.2017. Luettu 18.8.2017. Intranet-sivusto.

Tampereen kaupunki. 2015. Projektimalli ja siihen liittyvä ohjeistus. Luettu 18.8.2017. Intranet-sivusto.

Tampereen kaupunki. Viiden tähden keskusta. Tampereen keskustan kehittämisohjelma 2017-2030. Luettu 1.8.2017. https://www.tampere.fi/tiedostot/k/109WTjITb/Tampereen_kaupunki_Viiden_tahden_keskusta_julkaisu_18.4.2017_smallsize.pdf

Uutta Helsinkiä. Helsingin kaupungin internet-sivusto. <http://www.uuttahelsinki.fi/fi>.
Luettu 18.10.2017.

LIITTEET

1 (2)

Liite 1. Tampereen projektimallin käyttäjäkysely 2016 kysymykset

Kyselyn toteutti Tampereen kaupungin projektitoimisto. Kysely oli Webropol –kysely ja kysymykset talletettiin suoraan järjestelmään. Tässä liitteessä on esitetty listaus kysymyksistä.

Taustakysymykset

1. Valitse rooli, josta vastaat kyselyyn:
 - projektiasiantuntija
 - taloushallinto
 - taloushallinnon yhteyshenkilö
 - luottamushenkilö
 - projektisuunnittelija
 - joku muu, mikä?
2. Oletko osallistunut Tampereen projektimallia koskeviin valmennuksiin?
 - kyllä
 - ei
 - en osaa sanoa
3. Oletko käyttänyt projektimallia ja –salkkua omassa työssäsi?
 - olen käyttänyt aktiivisesti omassa projektityössäni
 - olen käyttänyt jonkin verran omassa projektityössäni
 - olen tutustunut malliin ja salkkuun, mutta en ole vielä käyttänyt
 - en ole vielä käyttänyt mallia/salkkua
 - en tunne mallia ollenkaan
 - en osaa sanoa

Arvioi Tampereen projektimallia ja –salkkua koskevia väittämiä asteikolla 1 – 5 (tai en osaa sanoa)

4. Tampereen projektimalli tukee projektin johtamista.
5. Tampereen projektimallin käyttö parantaa projektityöskentelyn laatua.
6. Tampereen projektimalli tukee projektipäällikön työtä.
7. Tampereen projektimalli tukee projekteja koskevaa päätöksentekoa.

8. Tampereen projektimallin käyttö tukee projektin onnistumista.
9. Tampereen projektimalli tukee projektisalkun johtamista.
10. Tampereen projektimalli tukee projektien strategista priorisointia ja valintaa.
11. Tampereen projektisalkussa on riittävät tiedot projektin ja projektisalkun johtamiseksi.
12. Tampereen projektimalli vahvistaa ja selkiyttää projektin omistajan roolia.
13. Tampereen projektimalli tukee projektin ohjausryhmän toimintaa.
14. Tampereen projektimalli on helppokäyttöinen.
15. Sähköinen projektisalkku on helppokäyttöinen.
16. Tampereen projektimallin ja – salkun käytölle on saatavilla riittävästi tukea.
17. Tampereen projektimallista on helppo löytää tietoa.
18. Muuta palautetta Tampereen projektimallista tai –salkusta (avoin vastaus)